

# El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe

**Juliano Flores, Enrique Ogliastri,  
Estrella Peinado-Vara e Imre Petry  
Editores**

**Presentación de  
Antonio Vives**



**Banco Interamericano de Desarrollo**  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)



**INCAE**  
[www.incae.edu](http://www.incae.edu)

Las opiniones expresadas en este libro no necesariamente reflejan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo y son responsabilidad de los autores.

Esta publicación se puede obtener de:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
1300 New York Avenue N.W.  
Washington, D.C. 20577  
USA

[www.iadb.org/csramericas](http://www.iadb.org/csramericas)  
email: [csramericas@iadb.org](mailto:csramericas@iadb.org)

Noviembre de 2007

## Contenido

Lista de cuadros	
Lista de gráficos	
Presentación .....	1
<b>Parte I: Introducción</b> .....	4
Capítulo 1. La Responsabilidad Social de la Empresa: Evolución de Conceptos y Prácticas en América Latina y el Caribe .....	5
<b>Parte II: El efecto de las prácticas de RSE en los ingresos de los negocios</b> .....	30
Capítulo 2. San Cristóbal Coffee Importers y Cafés Sustentables de México apuntan al Mercado de Cafés Diferenciados .....	31
Capítulo 3. La RSE y los Negocios con los Sectores de Bajos Ingresos: Los casos de PALÍ y Tierra Fértil .....	49
<b>Parte III: El efecto de las prácticas de RSE en los costos</b> .....	86
Capítulo 4. Sostenibilidad Rentable: la experiencia del Banco ABN AMRO Real .....	87
Capítulo 5. Ingenios Pantaleón .....	107
<b>Parte IV: El efecto de las prácticas de RSE en el valor de los activos y en la gestión del riesgo</b> .....	130
Capítulo 6. RECYCLA Chile S.A. ....	131
Capítulo 7. BP Trinidad y Tobago .....	143
Capítulo 8. La responsabilidad social en Cementos Lima, y sus efectos en la creación de valor para el negocio y en la gestión del riesgo .....	165
<b>Parte V: La RSE de las empresas públicas</b> .....	188
Capítulo 9. Empresas Públicas de Medellín: 50 años Creciendo con la Gente .....	189
<b>Parte VI: Conclusiones</b> .....	216
Capítulo 10. La RSE y los beneficios empresariales: Evidencias de los 9 casos de América Latina y el Caribe .....	217
Anexo Metodológico .....	243
Lista de colaboradores .....	250
Bibliografía y Referencias .....	254

## LISTA DE CUADROS

Cuadro	3.1	Beneficios potenciales para las empresas y para los Sectores de Bajos Ingresos (SBI) derivados de una relación comercial entre ambas partes
Cuadro	3.2	Precios en USD para un grupo de productos vendidos en PALÍ, Más x Menos y la Feria del Agricultor de Alajuela
Cuadro	3.3	Aperturas anuales de PALÍ y otros formatos, realizadas entre los años 2000 y 2006 (expresadas como porcentaje del total)
Cuadro	3.4	Logros del programa Tierra Fértil en Nicaragua
Cuadro	4.1	Consumo de papel
Cuadro	4.2	Consumo de agua y energía y los ahorros
Cuadro	4.3	Consumo de tóneres y cartuchos
Cuadro	4.4	Espacio en los medios de comunicación
Cuadro	6.1	Computadoras y algunos de sus materiales de composición
Cuadro	6.2	Ventas de RECYCLA
Cuadro	6.3	Material recuperado
Cuadro	8.1	Evolución del material recuperado en el proceso de producción
Cuadro	8.2	Volumen y costo de los combustibles utilizados en 2005 y costo estimado en 2007
Cuadro	8.3	Ingresos por la venta de desechos industriales (en miles de USD)
Cuadro	8.4	Índices de rotación de personal de Cementos Lima S.A.
Cuadro	8.5	Costos estimados asociados a los esquemas de negociación con los sindicatos
Cuadro	8.6	Accidentes laborales en Cementos Lima S.A.
Cuadro	9.1	Presupuesto de los recursos financieros asignados a las acciones de RSE
Cuadro	9.2	Inversiones en Medio Ambiente deducidas de la renta gravable
Cuadro	9.3	Indicadores de Percepción y Satisfacción
Cuadro	9.4	Antigüedad del personal vinculado a la empresa
Cuadro	9.5	Relación entre beneficios y programas de RSE
Cuadro	10.1	Prácticas de RSE y los beneficios competitivos en la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa
Cuadro	10.2	Prácticas de RSE y los beneficios competitivos en la configuración de actividades y eficiencia operativa
Cuadro	10.3	El aprendizaje organizacional
Cuadro	A.1	Empresas seleccionadas distribuidas por sector y sub-sector económico
Cuadro	A.2	Empresas seleccionadas distribuidas según tamaño
Cuadro	A.3	Las 9 empresas escogidas para los estudios de caso

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1.1	Temas clave de la RSE
Gráfico	1.2	Generaciones de la Responsabilidad Social Empresarial
Gráfico	1.3	¿Qué tipo de valor está creando la empresa?
Gráfico	2.1	Precios FOB del café certificado, según la calidad, en USD/lb
Gráfico	2.2	Distribución de ventas por país de origen, octubre 2005 - 2006
Gráfico	2.3	SCCI: Cambios en la estructura organizativa
Gráfico	2.4	Precio promedio pagado por SCCI al productor por café cereza vs. otros compradores
Gráfico	2.5	Etiqueta con el código de barras que hace posible la trazabilidad
Gráfico	3.1	La RSE y los negocios con los sectores de bajos ingresos (SBI)
Gráfico	3.2	¿Qué significa el término “valor social”?
Gráfico	3.3	El modelo PALÍ de negocios
Gráfico	3.4	Modelo Tierra Fértil
Gráfico	3.5	Cadena de Precios
Gráfico	3.6	Ejemplo - Ecosistema organizacional del programa Tierra Fértil en Nicaragua
Gráfico	3.7	Facturación anual de algunos productores (en USD)
Gráfico	4.1	Direcciones y áreas que incluyeron la sostenibilidad en sus actividades
Gráfico	6.1	Computadoras obsoletas en Estados Unidos en 2005
Gráfico	9.1	Clasificación de las Actuaciones de RSE
Gráfico	10.1	Beneficios competitivos de la RSE
Gráfico	10.2	El marco de aprendizaje organizativo y los casos estudiados

## Presentación

En los últimos años, el tema de la responsabilidad social de la empresa (RSE) ha adquirido gran relevancia en el mundo entero y en particular en los países de América Latina y del Caribe. Como muy bien caracteriza este libro, existen innumerables definiciones de lo que se entiende por RSE, pero la definición es relativamente menos importante, lo que importa es lo que hacen las empresas en la práctica por ser responsables. La concepción es solamente importante a la hora de preparar informes donde de entre las innumerables actividades de la empresa se escogen las que encajan en el concepto que la empresa tiene de responsabilidad social. Hay que destacar que esas prácticas también varían de país a país y de cultura a cultura, y tienen un papel diferente en cada contexto. En particular, deben situarse en el contexto de las políticas públicas y del desarrollo institucional del país. Así, las prácticas deben adaptarse al medio en el que se opera y la definición de lo que es responsabilidad de la empresa varía en cada contexto. Prácticas que pueden ser consideradas innecesarias, o hasta filantrópicas, en un país desarrollado pueden ser básicas en países en vías de desarrollo. La empresa puede verse forzada, para llevar a cabo sus negocios, a cubrir deficiencias en la prestación de servicios públicos. Siguiendo una definición muy rígida de la RSE, esto podría ser considerado un anatema, ya que las prácticas deberían ser parte integral de la estrategia empresarial y estar directamente relacionadas con el negocio de la empresa, y para los más puristas, deben contribuir, de una manera tangible, a los beneficios netos de la empresa. Para nosotros, en el Banco Interamericano de Desarrollo, lo importante es que las prácticas responsables de la empresa sean sostenibles y contribuyan al desarrollo de la empresa y de la sociedad.

La empresa tiene discrecionalidad en cuanto al uso de sus recursos, siempre que su uso esté significativamente relacionado con el negocio. Algunos consideran que las prácticas responsables de la empresa deben tener una relación directa con los beneficios tangibles y que el impacto debe ser medible, puesto que la empresa tiene la obligación de poder demostrar que todas sus actividades redundan en beneficios para los accionistas o dueños. Sin embargo, ni siquiera en los países con los mercados financieros y de capitales más desarrollados es esto posible, ni tampoco la maximización de beneficios es un requisito legal. En el caso de América Latina, las empresas en la mayoría de países están regidas por los códigos de comercio y sus estatutos, y en los casos de empresas que emiten títulos-valores, por las leyes de mercados de capitales. En general se establecen regulaciones sobre el manejo prudente de los recursos de la empresa, pero no existe la obligación de la maximización de beneficios. Los gerentes de empresa tienen la facultad de decidir sobre la administración de los recursos y pueden, discrecionalmente, dedicar parte de ellos a actividades que beneficien a terceros teniendo en cuenta también que no perjudiquen a la empresa. Lo que no es aceptable es usar recursos de la empresa en beneficio personal, lo cual muchas veces sucede bajo la excusa de la filantropía empresarial, donde se busca publicidad personal (más que institucional) con recursos de las empresas.

Teniendo en cuenta que las empresas tienen cierta flexibilidad en cuanto a la maximización de sus beneficios y el uso de sus recursos ¿Porqué el énfasis en el “argumento empresarial” (“business case”), el demostrar que las actividades responsables de la empresa conducen a una mejora en la situación económica de la empresa y sus dueños o accionistas? Sencillamente porque muchos gerentes no necesariamente comparten esta visión sobre la flexibilidad en cuanto a maximizar los beneficios y porque muchos son remunerados según los beneficios obtenidos, medibles según la cuenta de resultados y especialmente en el corto plazo. Ello causa un importante sesgo a la hora de aprobar actividades socialmente responsables que tengan costos tangibles ya que los gestores quieren ver los correspondientes beneficios.

Nuestra posición es que si hace falta utilizar el argumento empresarial para convencer a los gerentes con el fin de que lleven a cabo actividades social y ambientalmente responsables en sus empresas, que así sea. Si hace falta usar esos argumentos para convencer a otros gerentes y/o a sus juntas directivas de que lleven a cabo esas actividades, que así sea. Si hacen falta esos argumentos para que las actividades sean sostenibles y no circunstanciales o esporádicas, que así sea. En el mundo de hoy, con un énfasis en beneficios y gran influencia de

<sup>1</sup> Para una amplia discusión de estos aspectos de la responsabilidad, véase, Vives, A., “Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries”, Chicago-Kent Law Review, Vol. 83, No.1 (Law and Economic Development in Latin America), 2008.

las doctrinas gerenciales de países como Estados Unidos, donde las empresas que cotizan en Bolsa tienen la presión de mostrar trimestralmente sus beneficios de acuerdo a principios de contabilidad que incluyen la materialización de forma tangible de ingresos y costos, se hace necesario mostrar este argumento empresarial. La visión a corto plazo y la necesidad de medir y mostrar resultados inmediatos conspiran contra las prácticas responsables es por ello que el argumento empresarial se hace necesario.

Si bien los casos han estado dirigidos a demostrar que las prácticas responsables pueden conducir a un aumento de valor de la empresa, esperamos que esas prácticas no se limiten solamente a aquellas que tienen un impacto tangible y en el corto plazo. La empresa responsable debe tener una visión amplia y de largo plazo, observando tanto los impactos tangibles como los intangibles, tanto los medibles a corto plazo como los que no se ven los resultados hasta pasado un tiempo. No podemos tener la misión miope de que si no se puede medir, no existe, que si no se puede contar, no cuenta. Si bien es deseable que esas prácticas se reflejen en ese aumento de valor para que sean sostenibles y no efímeras, también es cierto que la responsabilidad no puede estar basada solamente en la demostración de ese nexo a corto plazo. Hay razones más fundamentales que justifican ser responsables, como lo pueden ser la ética y la solidaridad, sobretodo en países en vías de desarrollo.

En el Banco Interamericano de Desarrollo, conscientes de que no es suficiente con argumentos éticos, morales o religiosos y que es necesario utilizar el argumento empresarial para estimular el comportamiento social y ambientalmente responsable de las empresas, hemos comisionado la preparación de estos nueve casos para que puedan ser usados en las escuelas de negocios y por empresarios para estimular y avalar esas actividades.

El libro incluye una introducción al tema, con una discusión de las diferentes concepciones y teorías y la evolución de las prácticas responsables en América Latina, comenzando con la tradicional filantropía a las concepciones más modernas, muchas de las cuales ya no consideran a la filantropía como parte de la responsabilidad social de la empresa. Los siguientes capítulos presentan los 9 casos, que cubren la amplia gama de los posibles impactos de las actividades responsables sobre el valor de la empresa, desde aquellos que tienen un impacto directamente sobre la cuenta de resultados, afectando costos y/o ingresos hasta los que afectan el valor de la empresa a través del aumento del valor de los activos, la disminución del valor del pasivo o un aumento neto del valor de la empresa a través de la reducción del riesgo y por ende aumentando el “valor presente” de la empresa. Se incluyen además dos casos especiales, uno de una empresa con participación mayoritaria del sector público y otra con una posición de participación mayoritaria en el mercado. En el primer caso, la responsabilidad tiene características especiales porque al ser una empresa pública de servicios públicos, los accionistas, la comunidad y los clientes son en realidad el mismo grupo, pero con las complicaciones adicionales de que podrían usarse las actividades responsables de la empresa con fines políticos. El caso de participación mayoritaria en el mercado también es especial por cuanto la empresa está menos afectada por las reacciones de sus clientes y el mercado es menos efectivo en estimular acciones responsables. Adicionalmente, por su gran tamaño la sociedad suele tener mayores expectativas sobre lo que es responsabilidad de la empresa que en el caso de empresas en mercados con más competencia. El capítulo de cierre hace un repaso comparativo de las principales lecciones aprendidas de los casos.

Esperamos que esta publicación pueda enriquecer el debate sobre la RSE en América Latina y el Caribe y sirva para que las empresas tengan una mejor apreciación del potencial impacto que las actividades responsables tienen sobre los beneficios y no sólo sobre los costos. Con la presentación de casos de Latinoamérica y el Caribe esperamos demostrar que es posible en mercados emergentes y en desarrollo, en condiciones operativas muy diferentes a las de los mercados más desarrollados. Esperamos que este libro pueda ser de utilidad tanto a los futuros gerentes, que se preparan en las escuelas de negocios de América Latina y el Caribe, como a los que ya ejercen esas funciones en las empresas. El libro también debería ser de utilidad a otras partes interesadas, como lo son los consumidores, los financiadores, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil, para comprender mejor cómo llevar a cabo sus funciones de promotores de prácticas responsables frente a las empresas y para que, a través de sus acciones, esas prácticas responsables se conviertan en beneficios para todos.

Esperamos que entiendan que la RSE no es el perjuicio que se le hace al beneficio, es el beneficio que se hace al beneficio.

Este libro se ha producido gracias al apoyo de los accionistas del Banco Interamericano de Desarrollo, como una contribución a la promoción de prácticas responsables en la empresa privada que redunden en un mayor desarrollo de los pueblos de América Latina y el Caribe (nuestra RSE) ..aun cuando estos gastos no contribuyan al aumento del valor del Banco.. de una forma medible.

Antonio Vives  
Gerente, Departamento de Desarrollo Sostenible  
Banco Interamericano de Desarrollo

Junio 2007

# Parte I:

## Introducción

# Capítulo 1

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: EVOLUCIÓN DE CONCEPTOS Y PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

“Es verdad que se ha considerado por mucho tiempo que los objetivos económicos y sociales son distintos y a menudo compiten entre sí. Pero ésta es una dicotomía falsa. Representa una perspectiva cada vez más obsoleta en un mundo de competencia abierta basada en el conocimiento. Las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. De hecho, su habilidad para competir depende considerablemente de las circunstancias de los lugares donde operan.”

—*Michael E. Porter y Mark R. Kramer 2002*

El presente capítulo está dividido en tres secciones. Empezaremos con una aproximación y contextualización de la responsabilidad social empresarial (RSE), las definiciones y conceptos desarrollados en las últimas décadas, tanto por parte de la comunidad empresarial como del medio académico. En este sentido, en la primera sección – Definiciones y Conceptos –, trazamos un mapa general de la RSE, sus definiciones y los enfoques conceptuales. La segunda sección abarca la evolución de la RSE hacia una visión estratégica de responsabilidad social y su relación con la competitividad de los negocios. La tercera sección trata la RSE en el contexto latinoamericano y caribeño e introduce la experiencia de las empresas de esta región.

### 1. Definiciones y Conceptos

En el seno del movimiento que generalmente conocemos como responsabilidad social empresarial o de responsabilidad corporativa, está la promoción de una conducta empresarial que más allá de la generación de beneficios e incorpora aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio. No existe una definición única, sino varias que contienen alcances y matices distintos. Cuando se habla de RSE se está haciendo referencia “a un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo. Sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica” (Núñez, 2003).

Según el Fórum EMPRESA<sup>2</sup>, “aunque no exista una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial, ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que, integrados en la operación empresarial, soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

La asociación Business for Social Responsibility (BSR)<sup>3</sup> propone que la RSE implica “...lograr éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades, y el ambiente

2 El Fórum EMPRESA es una red hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. En 2007 contaba con 22 organizaciones que representan a 20 países en la región y reúne cerca de 3.500 empresas a través de las organizaciones miembros. Página de Internet del Fórum EMPRESA, <http://www.empresa.org>, accesada en abril de 2007.

3 La asociación Business for Social Responsibility (BSR) es una organización de fomento de prácticas de negocios que consideran los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Por medio de herramientas, entrenamientos y servicios de asesoría, el BSR apoya las empresas miembros en el desarrollo de sus políticas y prácticas de negocios responsables. Página de Internet de BSR, <http://www.bsr.org>, accesada en abril de 2007.

natural; Abordando las expectativas legales, éticas, comerciales, y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los grupos involucrados”<sup>4</sup>.

Otra definición de la RSE proviene del Instituto Ethos<sup>5</sup> de Brasil: “La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales.”<sup>6</sup>

En una publicación del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>7</sup>, Holme y Watts (2000) definen la RSE como “...el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”. El WBCSD, resalta que no existe una definición única de lo que significa la responsabilidad social de la empresa, pues generalmente ésta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad.

Si bien las definiciones son distintas, un buen número de éstas convergen en elementos comunes, como:

- a) El *compromiso de las empresas* de operar de tal forma que agreguen valor social a la comunidad.
- b) La *decisión voluntaria* de las empresas de adoptar prácticas de RSE.
- c) Los *beneficios para la sociedad y grupos involucrados (stakeholders)*: Éste es un tema amplio, sin embargo algunas definiciones hacen una lista concreta de las comunidades, consumidores, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía.
- d) La *conducta ética*: La ética en estas definiciones frecuentemente va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocio aceptables.
- e) El *desempeño ambiental*: Aunque la RSE es un concepto amplio que atañe a distintas áreas del negocio, se resalta frecuentemente el desempeño en la conservación del medio ambiente.
- f) La *adaptabilidad*: Una de las definiciones hace referencia a la importancia de adaptar la RSE al contexto y realidad de las sociedades en las que operan las empresas, es decir en diseñar modelos de RSE a la medida, según las particularidades del entorno en que se desarrollan.

La revisión de algunas de las definiciones más destacadas y la identificación de los elementos de convergencia ofrecen una primera aproximación al tema de la RSE, y a su vez nos conducen a cuestionar sobre el papel que deben desempeñar las empresas en las sociedades. Las posiciones a partir de las cuales se puede reflexionar sobre el rol y la responsabilidad de las empresas en las sociedades, van desde aquellas que reducen el papel de las compañías a la creación de valor para el negocio y su contribución al desarrollo a través de los mecanismos de mercado; hasta aquellas que sostienen que las empresas deben

4 Business for Social Responsibility, Página de Internet de Business for Social Responsibility, <http://www.bsr.org>, accesada en abril de 2007.

5 El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una asociación de empresas, sin fines lucrativos, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Con este propósito ha desarrollado una serie de indicadores de responsabilidad social. Página de Internet del Instituto Ethos, <http://www.ethos.org.br>, accesada en abril de 2007.

6 Instituto Ethos de Brasil, “Preguntas frecuentes”, Página de Internet del Instituto Ethos, <http://www.ethos.org.br>, accesada en abril de 2007.

7 El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) es una asociación global que trata de la inserción del desarrollo sostenible en los negocios. Actualmente cuenta con aproximadamente 190 empresas asociadas. Página de Internet del WBCSD, <http://www.wbcscd.ch>, accesada en abril de 2007.

jugar un rol más activo en el desarrollo y bienestar de la sociedad en su totalidad. En el primer grupo destacan las posiciones de algunos de los economistas defensores del libre mercado más famosos, como Milton Friedman y sus seguidores contemporáneos, mientras que en el segundo aparecen las voces más recientes de empresarios, ejecutivos de corporaciones, miembros de organizaciones de la sociedad civil, y académicos, entre otros.

Según Friedman (1970), las empresas y quienes las dirigen deben servir a los accionistas y por tanto enfocar sus actividades únicamente hacia la obtención de utilidades bajo los principios éticos que enmarca la ley. Él afirma que "...existe una y solo una responsabilidad social para los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades dirigidas a aumentar ganancias, mientras respete las reglas del juego, es decir, involucrarse en una abierta y libre competencia sin practicar actividades fraudulentas... porque el negocio del negocio es el negocio..." Adicionalmente, Friedman afirmó que era irresponsable para cualquier tomador de decisiones empresariales decidir la donación o gasto del dinero, el cual pertenece a los accionistas, en actividades no directamente asociadas con el manejo del negocio. No obstante, en los años recientes la lógica del "negocio del negocio es el negocio" en cierta medida ha discrepado con la conducta asumida por muchas empresas que están comprometidas con la responsabilidad social y que son cada vez más conscientes de su importancia estratégica (Austin et al., 2006).

Pareciera ser que las mismas compañías, o al menos un número significativo de éstas están reflexionando sobre el alcance de su papel en el desarrollo social. En especial las multinacionales han tenido que comprender que la globalización no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social, política y ambiental. La permanencia de las compañías en los mercados globales requiere que alcancen altos niveles de competitividad, la cual está siendo asociada cada vez más, con una visión empresarial ética y de mayor solidaridad que permita atender las necesidades del entorno.

Según Correa (2004), existen tres conceptos que subyacen a este cambio hacia una visión empresarial responsable: (1) el reconocimiento de la importancia social de la empresa, (2) la gestión de efectos en la totalidad de la cadena de valor, y (3) la consulta y comunicación con los involucrados. El primero de los conceptos, la importancia social de la empresa, parte "de la base de que una empresa cumple un papel en la sociedad que va más allá de su mera función económica o filantrópica". Por medio de contribuciones positivas la empresa puede participar activamente en el desarrollo de la calidad de vida de las personas y apoyar la minimización de los impactos ambientales resultantes de las actividades de producción y consumo. Por su vez, la gestión de efectos exige que las empresas comprometidas con el desarrollo social que identifiquen y asuman su responsabilidad sobre la totalidad de los efectos que genera su cadena de valor. Esta perspectiva incluye los impactos desde la compra de materia prima hasta el uso del producto final por parte del consumidor. Por último, la interacción con los grupos involucrados indica que la "empresa no puede determinar por sí sola su importancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad". Como cada empresa "posee un conjunto único de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma", ella debe entrar en un proceso continuo de diálogo con los diferentes grupos interesados.

En los últimos años se han desarrollado una serie de iniciativas que trabajan tanto en la promoción de la RSE como en la identificación de indicadores y metodologías de informes de responsabilidad. Esas organizaciones promotoras de la RSE, son en su mayoría, organizaciones sin fines de lucro y tienen como misión la promoción del desarrollo sostenible a escala internacional. Entre estas iniciativas podemos destacar:

- Los *fondos de inversión socialmente responsables*, que son aquellos que toman en cuenta además del desempeño financiero, el desempeño social y ambiental de las empresas, en el momento de decidir la composición de su portafolio de inversiones porque de alguna manera esto podría afectar también al futuro desempeño financiero. Este tipo de inversionistas se enfocan en compañías rentables que a la vez hacen contribuciones positivas a la sociedad.
- Los *índices de sostenibilidad*, que están orientados a dar seguimiento al desempeño financiero de las empresas destacadas por sus prácticas de RSE. Estos índices han surgido principalmente en Norteamérica y Europa Occidental debido al aumento creciente de inversionistas éticos. Asimismo, la creación de estos índices surgió también por la necesidad de demostrar que el logro de desempeños sobresalientes en el plano financiero y social es compatible.
- Los *estándares técnicos* con esquemas de certificación, que corresponden a sistemas gerenciales comúnmente enfocados en el proceso de implantación, de verificación o de reporte de las prácticas socialmente responsables.
- Las *cumbres y acuerdos internacionales*, que, por un lado, son eventos de intercambio de experiencias y formación de redes de apoyo y fomento a la RSE y, por otro, declaraciones de compromiso con la RSE o temas relacionados a la sostenibilidad.
- Los *principios de empresas precursoras* en el terreno de la RSE, que han servido de inspiración y ejemplo para muchas otras empresas. El efecto de las iniciativas de empresas pioneras sumado a las crecientes presiones del entorno para que las empresas adopten mayores rangos de responsabilidad, ha generado un crecimiento marcado del número de empresas privadas, especialmente multinacionales, que han concebido a la responsabilidad social como un componente esencial en la gestión de sus negocios.

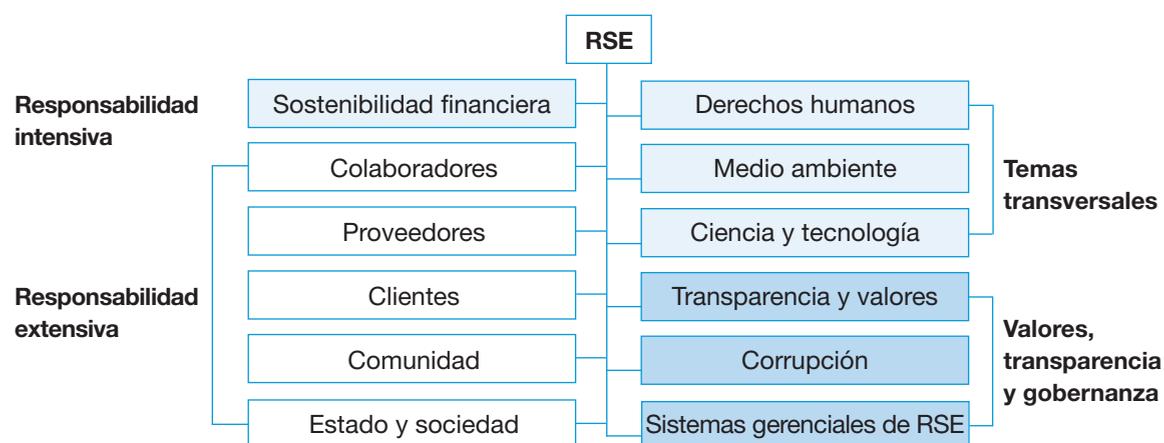
El repaso histórico de las distintas iniciativas de fomento de la RSE muestra un elevado grado de heterogeneidad con un rango que va desde aquellas iniciativas con un foco muy particular hasta aquellas que tienen un enfoque amplio. A pesar de que el desarrollo de iniciativas dirigidas a facilitar la implantación de la RSE es visto como un paso esencial para hacer posible que las compañías traduzcan sus compromisos de RSE en acciones concretas y medibles, el debate sobre la estandarización de estas iniciativas se mantiene con cierto grado de controversia. Por un lado, las posiciones críticas enfatizan el riesgo de reducir la RSE a estándares que por razones de utilidad general podrían dejar de lado aspectos propios de cada negocio o industria, o necesidades particulares de cada país o región, por lo que creen que cada compañía necesita desarrollar su propio enfoque.<sup>8</sup> Por otro lado, otros reconocen los beneficios de parámetros de referencia globalmente aceptados, puesto que facilitan la comparación y transparencia de las empresas y la incorporación de indicadores de sostenibilidad a los sistemas contables tradicionales (Correa et al., 2005; Paine et al., 2006).

---

<sup>8</sup> Como ejemplo de la discusión acerca de estándares globales vis-à-vis estándares locales, véase, Chavarri et al., "Hacia un enfoque integral de RSE: La perspectiva Chilena", Harvard Business Review América Latina, Septiembre, 2006.

Si comparamos algunas de las iniciativas más destacadas de promoción de la RSE<sup>9</sup>, podemos identificar los temas clave que son contemplados a la hora de definir, promover y evaluar la estrategia de RSE de una compañía. Las cuestiones más recurrentes son: sostenibilidad financiera, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad, estado y sociedad, derechos humanos, medio ambiente, ciencia y tecnología, transparencia y valores, corrupción, y sistemas gerenciales de RSE. (Ver Gráfico 1.1)

Gráfico 1.1 Temas clave de la RSE



Iniciativas Comparadas: UN Global Compact, The Norms (UN), Global Sullivan Principles, OECD Guidelines, Johnson & Johnson Credo, Shell Business Principles, SA 8000, Calvert Group, Domini Social Fund, Sustainable Asset Management, e Instituto Ethos.  
Fuente: adaptado de Prado et al. 2004.

Diversas iniciativas de promoción de la RSE consideran la *sostenibilidad financiera* – que constituye una responsabilidad intensiva<sup>10</sup> de la empresa hacia los accionistas e inversores – como uno de los elementos a ser considerado en el ámbito de prácticas responsables de negocio. La robustez financiera, la relación con los inversores, la gerencia de crisis y riesgos y el planeamiento estratégico son componentes esenciales de la sostenibilidad financiera. Además, algunas iniciativas resaltan que la relación entre la empresa y sus accionistas e inversores debe estar basada en un nivel mínimo de transparencia de información y rendición de cuentas.

9 Las iniciativas comparadas son: UN Global Compact, The Norms (UN), Global Sullivan Principles, OECD Guidelines, Johnson & Johnson Credo, Shell Business Principles, SA 8000, Calvert Group, Domini Social Fund, Sustainable Asset Management, e Instituto Ethos.

10 La diferenciación entre responsabilidad “intensiva” y “extensiva” (“intensive” y “extensive accountability” en inglés) es basada en la línea de investigación desarrollada por AccountAbility (Zadek, 2006 y Zadek et al., 2005). En este contexto es importante recordar que en ningún momento la empresa abandona su propia lógica empresarial y la base de su responsabilidad primaria con los shareholders. Cada etapa de expansión de la frontera de receptividad de una empresa – intereses que la empresa toma en cuenta en la definición de sus estrategias – ocurre en concordancia con la responsabilidad “intensiva” con sus accionistas. El efecto global de esta expansión es la incorporación de normas de conducta por parte de la comunidad empresarial, por ejemplo en un determinado mercado o sector, que a su vez expande la práctica común de la responsabilidad empresarial. En esta situación la dinámica de mercado motiva a las empresas a ampliar la responsabilidad “intensiva” con los shareholders hacia una responsabilidad “extensiva” a los diferentes stakeholders. (Zadek 2006)

Dentro de las responsabilidades extensivas encontramos todo un conjunto de grupos involucrados con los cuáles la empresa mantiene relaciones de influencia mutua. El primer grupo abarca los *colaboradores*, que constituyen el público interno de la empresa. Una postura responsable hacia los empleados generalmente incorpora aspectos de participación, respeto al individuo y condiciones decentes de trabajo. Tanto la cultura de diálogo y participación, mediada por una gestión participativa, como el compromiso de la empresa con el desarrollo individual de su personal – valoración de la diversidad, equidad racial, equidad de género, etc. – complementan las acciones de seguridad laboral y una política transparente y coherente de remuneración.

La RSE motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la decisión de establecer un sistemas de monitoreo para sus proveedores. Comúnmente, las prácticas de RSE de una empresa incorporan criterios de selección y evaluación de sus *proveedores*, descartando aquellas empresas de la cadena productiva que por ejemplo utilizan trabajo infantil, trabajo forzado o prácticas depredadoras del medio ambiente. Además, el manejo responsable también puede incorporar medidas de apoyo al desarrollo de proveedores de calidad. En el otro extremo de la cadena de valor, la responsabilidad con los *clientes* (y consumidores) hace referencia a la dimensión social del consumo. La defensa del consumidor, la promoción de valores y estándares de consumo y comportamientos de la sociedad, el compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor, y el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios brindados son elementos de la RSE que afectan a los clientes y consumidores.

La relación de responsabilidad que una empresa mantiene con la *comunidad* puede ser descrita por el gerenciamiento del impacto de la compañía en esta y la involucración en el desarrollo de las mismas. Por medio del apoyo de organizaciones e instituciones locales, de financiación de la acción social y del voluntariado social de los colaboradores, que van más allá de la filantropía corporativa, la empresa puede fomentar el desarrollo social y económico de la comunidad que, por su vez, despierta un sentimiento de beneficios mutuos en la población local.

La relación con el *estado y la sociedad* depende mucho del tamaño de la empresa y su peso dentro de la industria en que está ubicada. Generalmente, las empresas grandes y aquellas que son más destacadas en sus sectores de actividades económicas tienden a mantener relaciones más próximas con los órganos gubernamentales, debido a su peso en la economía nacional. Sin embargo, la participación de la empresa en la vida pública y en programas gubernamentales de desarrollo social no se restringe a las empresas grandes y transnacionales. Existen muchas empresas pequeñas y medianas que, por medio de su involucramiento social, asumen un papel de liderazgo en la discusión de temas como participación popular y combate a la corrupción y desarrollan programas de educación para la ciudadanía. Tanto el liderazgo social de la empresa como la participación en proyectos gubernamentales de desarrollo social son elementos clave de una postura responsable hacia el estado y la sociedad.

Dentro de los elementos clave de la RSE identificamos tres temas transversales que informan las relaciones de la empresa con sus grupos de interés. El primero, los *derechos humanos*, se refiere al grado en que la

empresa contribuye activamente y de forma constructiva a la protección de estos derechos fundamentales – para sus colaboradores, los colaboradores de los proveedores, las comunidades vecinas y todos los residentes del país – en las regiones en que operan. El trato responsable de los derechos humanos por parte de la empresa puede ser medido a través del ámbito y la profundidad de sus políticas relacionadas a la libertad de asociación y antidiscriminatorias y los registros de sus implementaciones. Además, la decisión de una empresa de operar o no en una región propensa a abusos de los derechos humanos y la utilización o no del poder de negociación de la empresa para promover el respeto de los derechos humanos en un determinado país forma parte de la RSE.

La cuestión *ambiental* es el segundo tema transversal y constituye un componente intrínseco de la RSE. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales – por los cuales son inmediata y directamente responsables –, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno. A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSE motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

Finalmente, el tema de *ciencia y tecnología* es mencionado por algunas iniciativas de promoción de la RSE y hace referencia al desarrollo de tecnologías en los países anfitriones y la transferencia y difusión de conocimientos en las sociedades locales. Ese proceso de diseminación es importante para cerrar la brecha tecnológica e informacional entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. De acuerdo con algunas iniciativas de promoción de la RSE, las empresas socialmente responsables deberían contribuir al desarrollo tecnológico e informacional local, posibilitando la creación de núcleos productivos alrededor de la compañía. Así como los temas de derechos humanos y de medio ambiente, la política de ciencia y tecnología de una empresa impacta sobre los grupos involucrados. Tanto los colaboradores como los proveedores o las comunidades locales pueden beneficiarse de una política de difusión de información y tecnología.

Dentro del conjunto de valores, transparencia y gobernanza corporativa podemos destacar tres elementos frecuentemente mencionados por las iniciativas de promoción de la RSE: *la transparencia y valores*, *las medidas anticorrupción* y *la gestión* de la RSE. La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Esos valores deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. La RSE insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa – desde los empleados hasta la junta directiva – adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento.

El tema de la gobernanza corporativa ha adquirido particular relevancia a partir de la rotura de la burbuja financiera y los desastres de Enron y WorldCom, que han reforzado la preocupación pública por el

creciente poder de las empresas. Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernanza define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas – junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados –, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones. Los sistemas de gobernanza permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados.

Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

Acompañando el desarrollo de las prácticas de RSE, el sector académico también ha incursionado en el campo de la RSE. Esta área presenta un amplio abanico de teorías así como una proliferación de enfoques. Garriga y Melé (2004) asumen que las teorías y enfoques de RSE más importantes pueden ser sistematizadas en cuatro grupos: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas (ver Anexo 1).

Las *teorías instrumentales* visualizan a la empresa exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías se incluyen:

- La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas;
- Las estrategias para lograr ventajas competitivas; y
- El mercadeo de causa social (en inglés *cause-related marketing*), cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social.

Dentro del conjunto de estrategias para lograr ventajas competitivas podemos diferenciar tres enfoques:

- Inversiones sociales en un contexto competitivo. Los defensores de este enfoque sostienen que la promoción de prácticas de RSE puede ser útil para incrementar la ventaja competitiva de una empresa ya que estas son capaces de crear un valor social y mejorar las condiciones del entorno en que compiten.
- Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales. Este enfoque sostiene que la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de los recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor.
- Estrategias para la base de la pirámide económica (o segmentos de bajos ingresos), en la que varios autores ven una oportunidad para innovar. Una forma de abordar este tema es la innovación disruptiva: productos o servicios que no tienen las mismas capacidades ni condiciones que los utilizados por los

clientes en los mercados convencionales y que, por ello, sólo pueden ser introducidos para aplicaciones nuevas o menos complicadas entre los clientes no tradicionales, con una producción de bajo coste y adaptados a las necesidades de la población de la base de la pirámide.

El segundo grupo de teorías de RSE son las *teorías políticas*, que toman como punto de partida las interacciones y conexiones entre la empresa y la sociedad y hacen referencia al poder de las empresas y el ejercicio responsable de dicho poder en el ámbito político. Estas teorías introducen consideraciones de poder y el análisis político en el debate de la RSE. Entre las más importantes, Garriga y Melé mencionan tres corrientes:

- El constitucionalismo corporativo, parte de la premisa de que la empresa es una institución social y que debe ejercer el poder de forma responsable, ya que está sujeta a la “ecuación de poder social” – las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen – y la “ley de hierro de la responsabilidad” – quien no ejerce su poder social con responsabilidad lo pierde.
- La teoría del contrato social integrador – inspirada en el pensamiento de John Locke – considera que la RSE proviene de un contrato social implícito firmado por todos los miembros de una sociedad. Por su vez, este contrato social puede dividirse en dos niveles: un contrato macro-social teórico que apela a todos los contrayentes racionales y constituye una hiper-norma que reglamenta los contratos sociales; y un contrato micro-social real asumido por los miembros de numerosas comunidades locales y que genera normas de comportamiento y actitudes de las partes contratantes.
- La ciudadanía corporativa es un concepto que contiene tres enfoques diferentes: una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social y el asumir de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad; una visión equivalente a la RSE; y otra más amplia, según la cual las empresas empiezan a tratar del tema de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en el ámbito global. A pesar de las diferencias existentes en este grupo de teorías, se puede identificar algunos puntos de convergencia: un fuerte sentido de responsabilidad de la empresa con respecto a las comunidades, la consideración de formar parte de asociaciones para fomentar el desarrollo de las comunidades y la creciente preocupación por el medio ambiente. A consecuencia del proceso de globalización, la preocupación por la comunidad local se ha convertido progresivamente en una preocupación en el ámbito global.

Las *teorías integradoras* examinan la empresa a partir de su captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Estas demandas son consideradas la forma en que se expresa la comunicación entre la sociedad y la empresa. Una vez que la compañía depende de la legitimidad y del prestigio social, pasa a incorporar las demandas sociales. Este grupo de teorías comprende:

- El enfoque de gestión de asuntos sociales, que analiza los procesos por los cuales la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectar significativamente su negocio. A diferencia del concepto de receptividad social, que trata de la brecha entre las demandas sociales y el desempeño de la empresa, la gestión de asuntos sociales se enfoca en los procesos de inclusión de las demandas y el proceso de toma de decisiones basado en estas exigencias sociales.

- El principio de responsabilidad pública, que sostiene que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública. Esta política pública, además de comprender las leyes y reglamentos, incluye aspectos de opinión pública, la emergencia de temas sociales y las prácticas de implementación del marco legal. Otro aspecto contemplado por los enfoques de responsabilidad pública es la participación de la empresa en el desarrollo de las políticas públicas por medio de la relación de estas con el sector gubernamental.
- El enfoque de gestión de los grupos involucrados, que se orienta hacia las personas o grupos que afectan o se ven afectadas por las políticas y prácticas empresariales. Los principales temas analizados en el ámbito de la gestión de los grupos de interés son la cooperación entre los grupos de interés y la empresa para maximizar los beneficios mutuos y la eficiencia de las estrategias de manejo de intereses conflictivos.
- El desempeño social corporativo, que incorpora la búsqueda de la legitimidad social por medio de procesos que ofrezcan respuestas adecuadas a determinados problemas sociales.

Las *teorías éticas* se basan en los requerimientos éticos que amalgaman la relación entre la empresa y la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé distinguen los siguientes:

- La teoría normativa de grupos involucrados, la cual examina las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos de interés: proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad. Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética (kantiana, utilitarista, teorías de justicia, etc.).
- Los derechos universales, que son basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.
- El desarrollo sostenible, que parte de un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras. Para evaluar su propia sostenibilidad, la empresa debe buscar una triple cuenta de resultados (en inglés *triple bottom line*) que incluye no sólo los aspectos económicos de la compañía, sino también los impactos sociales y medioambientales.
- El enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad. La empresa cuenta con muchos medios para conseguirlo: creando riqueza y suministrando bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos.

Garriga y Melé (2004) destacan la necesidad de más investigaciones para analizar de cómo todas estas teorías y enfoques de RSE se conectan y donde se puede avanzar en el desarrollo de nuevos marcos teóricos que analicen e informen las prácticas responsables del sector empresarial. Su descripción de casi 50 años de estudios académicos relacionados con aspectos de la RSE nos puede servir como un indicador del desarrollo de las investigaciones en el área de la RSE, basadas tanto en la evolución de las prácticas responsables del sector empresarial como en los avances teóricos interdisciplinarios. El repaso histórico de las teorías y enfoques de RSE nos permite identificar cuatro dimensiones que, en su conjunto, constituyen el área de investigación de la RSE. Estas cuatro dimensiones, que pueden ser consideradas centrales en la investigación de la RSE, son: valores éticos, beneficios empresariales, demandas sociales y desempeño

social. Es decir, la investigación de la RSE estudia las exigencias a las empresas para incorporar determinados valores éticos, el aseguramiento de la rentabilidad de la empresa, la integración de demandas sociales, y el desempeño de un rol positivo de la empresa en la comunidad. El elemento conector es lo que la sociedad exige de la empresa. ¿En qué medida y de qué forma las demandas de la sociedad pueden ser satisfechas por la práctica de la empresa? es la pregunta central de las investigaciones de la RSE.

## **2. La evolución de la RSE**

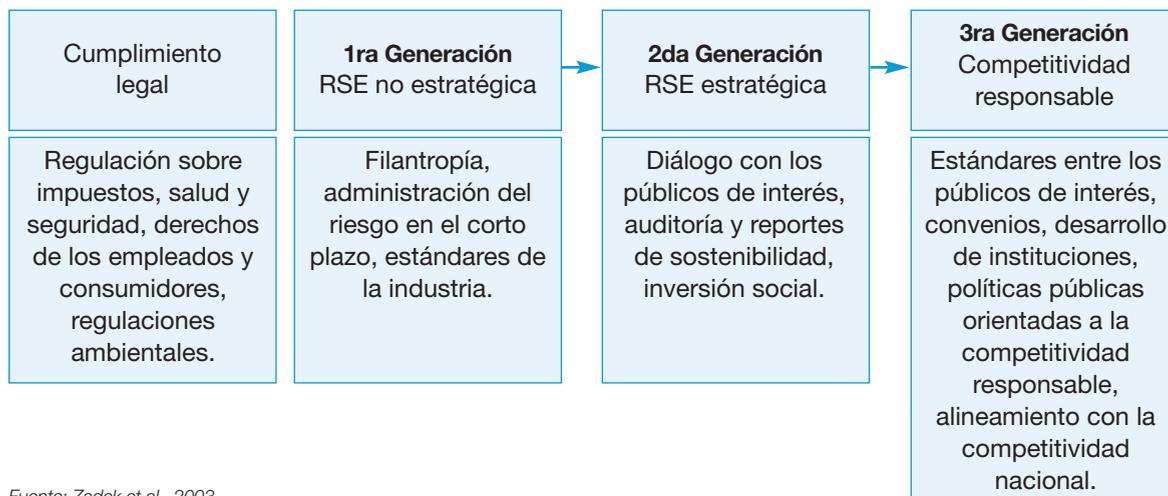
Tradicionalmente la RSE ha sido relacionada con actividades filantrópicas. No obstante, el cambio de este enfoque parece haberse dado principalmente a finales de los años ochenta, cuando la orientación de carácter filantrópico y de cumplimiento legal se extendió a una visión de la RSE mucho más estratégica y relacionada con la competitividad. (Ver Gráfico 1.2)

La primera generación es filantrópica, caracterizada por actividades al margen del negocio, sin ninguna connotación estratégica y con costos relativamente insignificantes. La segunda está esbozada por un análisis más profundo de los costos y beneficios de la RSE, y una relación mucho más estrecha entre la conducta empresarial responsable y los beneficios para el negocio. La responsabilidad a este nivel involucra un pensamiento estratégico, mayores riesgos, y ciertamente mayores costos. Igualmente las oportunidades de ganar u obtener beneficios son también más elevados, ya sea vía mejoras en la reputación, fortalecimiento de las marcas, o a través de la innovación en productos, servicios y procesos. Por su parte, la tercera generación y la más reciente, involucra la necesidad de acciones colectivas entre las empresas y públicos de interés alineadas hacia el logro de la competitividad responsable. En esta generación la responsabilidad se da a una escala más amplia que en cierta forma desdibuja la frontera entre empresa y sociedad.

El modelo de tercera generación no sólo reconoce la importancia de la RSE a escala individual de las compañías, sino que se direcciona a remodelar los mercados para asegurar que los negocios responsables obtengan beneficios competitivos. La tercera generación comprende el desarrollo de redes de RSE en la comunidad de negocios, el diálogo y convenios con los públicos de interés, y la participación del gobierno a través de políticas públicas, de tal modo que se redefinan los mercados en formas que premien a las compañías responsables y penalicen a las que no lo son.

La conceptualización de la RSE más reciente tiene una connotación claramente estratégica y vinculada a la competitividad. Una conducta empresarial responsable implica involucrar una serie de aspectos relevantes para el negocio como la gestión del recurso humano, la administración ambiental, el desarrollo de proveedores, la ética, el manejo de las relaciones con los clientes e inversionistas, entre otros temas. Debido a esta extensión del concepto y del efecto que pueden tener las prácticas de RSE en distintas áreas del negocio, las empresas que sobresalen por sus prácticas socialmente responsables mantienen integradas sus iniciativas sociales y ambientales a su estrategia central, y comúnmente utilizan su misma estructura organizacional o crean nuevos órganos o instancias para administrarlas.

**Gráfico 1.2** Generaciones de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Zadek et al., 2003

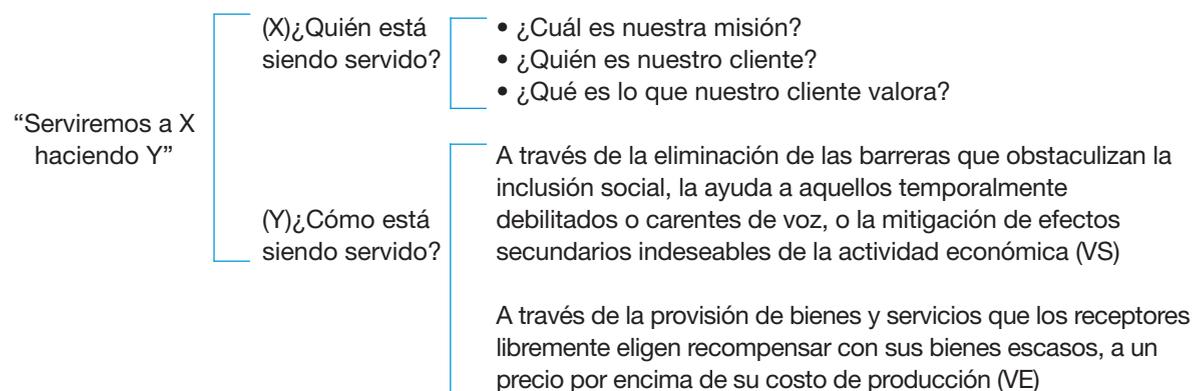
En resumen la diferencia entre filantropía y RSE gira en torno a dos puntos principales: El primero referido a la incorporación de las iniciativas sociales y ambientales dentro la estrategia, y el segundo relacionado a la creación simultánea de distintos tipos de valor. Mientras que las actividades filantrópicas se ubican al margen del negocio, las prácticas de RSE forman parte de la estrategia y por tanto están integradas a la estructura organizacional formal de la empresa. Por otro lado, si bien las actividades filantrópicas pueden crear valor social en distintos grados, no necesariamente contribuyen a crear valor económico, mientras que las prácticas de RSE permiten la creación simultánea de valor para el negocio y valor para las sociedades.

En la literatura no existe un entendimiento común de lo que significa “valor económico” y mucho menos de lo que debemos entender como “valor social”. Sin embargo, las convergencias en algunos elementos mínimos comunes nos llevan a adoptar la definición de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) del valor económico “como aquel cuyos beneficios pueden ser capturados y remunerados libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción” (Austin et al., 2006). El valor económico es creado en un proceso de combinación de recursos o conjunto de insumos que incrementan el valor de los propios insumos y con esto generan un producto o servicio que obtiene, en la siguiente etapa de la cadena de valor, un valor de mercado más elevado. En los últimos siglos se han desarrollado diversos instrumentos e indicadores de medición del valor económico como el retorno de la inversión, la relación deuda-capital, la relación precio-ingreso, entre otros.

La creación de valor social consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos o de la sociedad en general, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables. Según J. Gregory Dees, el

valor social está relacionado a la inclusión y el acceso. El valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la eliminación de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”. (Austin et al., 2006) En contraposición a lo que ocurre con el valor económico, que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en el caso del valor social el beneficiario obtiene un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance. (Ver Gráfico 1.3)

**Gráfico 1.3** ¿Qué tipo de valor está creando la empresa?



Fuente: adaptado de Austin et al., 2006.

Cuando relacionamos las nociones de valor económico y valor social a los beneficios generados a partir de la adopción de prácticas de RSE por una empresa, debemos considerar que las relaciones entre éstos dos tipos de valor no son tan evidentes como lo podríamos pensar. Tanto la generación de los valores económicos y sociales, que en el caso de una empresa que actúa de forma responsable o de un emprendimiento social asumen una forma de cogeneración de valores, como en la apropiación de los valores por la empresa y los grupos de interés afectados por las actividades de la empresa, los beneficios pueden ser de orden cuantificable o no-cuantificable; pueden ser beneficios económicos o beneficios sociales. Por ejemplo, si una empresa, en el marco de su RSE, deja de degradar el medio ambiente y toma medidas de rehabilitación de un río que pasa por una comunidad, la población local ya no tiene que irse a otra fuente de agua más lejana. En este ejemplo, la generación de valor social y ambiental (un río más limpio) conlleva a beneficios económicos para los habitantes de esta comunidad (menos tiempo para garantizar el abastecimiento de agua). Es por medio de la creación de valor social que se está generando un beneficio económico para la comunidad.

La generación de beneficios a partir de la introducción de la RSE puede ser pensada desde dos dimensiones: desde la perspectiva de la empresa – el argumento empresarial de la RSE – y desde la perspectiva de los grupos de interés afectados por las actividades de la empresa – el argumento social de la RSE. Los beneficios para la empresa, mismo que no puedan ser cuantificados, deben ser considerados como valor económico. Tanto la reducción de costos como la mejora de la imagen impactan en la competitividad de la empresa.

Por otra parte, los beneficios para los grupos de interés pueden asumir dimensiones sociales y/o económicas, dependiendo del mecanismo de transmisión del valor creado a los beneficiarios. Podemos hablar de valor económico cuando la transferencia de beneficios es directa al beneficiario, por ejemplo seguro de salud para los colaboradores, precio Premium para los proveedores de calidad, microcrédito para emprendimientos, etc. Y hablamos de valor social cuando la transferencia es mediada por el entorno del beneficiario, como por ejemplo en la protección del medioambiente por medio de la ecoeficiencia, la creación de una escuela rural, un programa contra la violencia doméstica, capacitación de los colaboradores en temas medioambientales, etc.

### **3. La experiencia en América Latina y el Caribe**

Según Contreras (2004), el altruismo y la solidaridad han sido históricamente las principales fuerzas promotoras de la acción social del sector privado, que derivan en muchos casos de una tradición caritativa basada en las creencias religiosas. Muchos dirigentes empresariales, en particular de las empresas familiares, describen su compromiso social a partir de una postura ética de hacer lo correcto. Recientemente el número de empresas de la región que han puesto en marcha iniciativas de RSE ha ido en aumento. Estas experiencias han estado motivadas o por valores de sus propietarios o directivos, o por el efecto de variables del entorno de diverso índole como presiones de organizaciones de la sociedad civil, búsqueda de acceso a mercados más sofisticados, influencia de iniciativas de la comunidad internacional, exigencias de las multinacionales, entre varias otras. Estas motivaciones han empujado a varias compañías, y en algunos casos a grupos de empresas a emprender acciones concretas de RSE, que han contribuido no sólo a hacerlas más responsables sino también más competitivas. (Austin et al., 2004)

Asimismo, los casos en que se incorporó prácticas de RSE no siempre se han limitado a esfuerzos de tipo individual sino que en algunas ocasiones han involucrado a grupos de empresarios de una misma industria, a gobiernos o a otros actores como es el caso de Certificación ChileGAP (Good Agricultural Practices). Esta certificación fue gestada por la Asociación de Exportadores de Fruta Fresca de Chile, con el apoyo del gobierno. ChileGAP se enfoca en tres áreas: aspectos ambientales, temas de higiene y fitosanitarios, y la seguridad de los empleados. Destaca también el Certificado para la Sostenibilidad Turística, que fue desarrollado por el Instituto Costarricense de Turismo y por la Comisión Nacional de Acreditación, con la finalidad de categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo al grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> El Certificado para la Sostenibilidad Turística establecido oficialmente desde 1997, ha representado una marca que le ha permitido a Costa Rica diferenciarse como destino. Este certificado ha hecho posible que decenas de empresas turísticas costarricenses hayan fortalecido su competitividad con base en una gestión del negocio responsable con el medio ambiente y con sus distintos grupos involucrados..

### *Organizaciones promotoras de la RSE*

El surgimiento de los esfuerzos de la RSE en América Latina, como mencionamos antes, ha tenido su origen en algunos casos en los valores de algunos empresarios y en otros en las relaciones de las compañías latinoamericanas frente a las presiones del entorno. Si bien algunas de estas presiones o fuerzas del entorno han sido locales o nacionales, muchas han provenido del exterior. La influencia externa procedente de distintas iniciativas de RSE internacionales como principios, organizaciones promotoras del tema, y estándares técnicos, entre otras, así como el rol influenciador de varias compañías multinacionales, han sido una fuerza importante en la región. Por un lado, la región ha recibido la influencia de algunas compañías multinacionales comprometidas con el desarrollo sostenible, y por otro ha sentido los efectos de instituciones internacionales promotoras del tema como el WBCSD, BSR, entre varias otras. Asimismo, principios internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, The Equator Principles y el Global Reporting Initiative (GRI), evidencian la influencia que ha recibido y continúa recibiendo la región en el ámbito de la RSE. (Prado et al., 2004)

Las organizaciones promotoras de la RSE<sup>12</sup> creadas en América Latina en los últimos 20 años en su mayoría fueron fundadas por grupos de empresarios con valores comunes. Todas estas organizaciones buscan contribuir al progreso de sus países estimulando un rol más protagónico del sector privado en el desarrollo sostenible; promoviendo además la cooperación y la formación de alianzas entre las empresas y los distintos grupos de interés con la finalidad de contribuir a la construcción de sociedades latinoamericanas más equitativas y con mejores estándares de calidad de vida. Otro de los puntos en común de estos enunciados de misión, es que se refieren de modo explícito o implícito, a los efectos positivos de la RSE en la competitividad de la empresa y en la competitividad del entorno en el que éstas operan.

Las actividades realizadas por estas organizaciones para promover la RSE en sus países de influencia, también presentan varios puntos de coincidencia. Algunas de las actividades más comunes llevadas a cabo por estas organizaciones son afiliación de empresas, organización de eventos (conferencias, foros, encuentros, etc.), capacitaciones, y desarrollo de herramientas de gestión como indicadores de RSE. Los recursos para el arranque y continuidad de estas organizaciones han provenido típicamente de aportes de las empresas socias, así como de contribuciones de ONGs internacionales, de agencias de cooperación internacional, y de instituciones regionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

No obstante, de las varias similitudes identificadas entre las organizaciones promotoras de la RSE gestadas en la región, también encontramos diferencias. Los contrastes más evidentes provienen del impacto que han logrado, medido en términos de empresas asociadas. La receptividad que han tenido estas entidades en el medio empresarial de cada país, sin duda ha estado ligada al liderazgo interno de cada una de estas organizaciones y al grado de cultura de la RSE existente en cada nación.

Otro tipo de organizaciones que han surgido en América Latina han sido las denominadas organizaciones sombrilla o redes de RSE; como son WBSCD, Forum Empresa y Red Puentes. En términos generales, estas redes tienen la misión de apoyar y articular a las distintas organizaciones promotoras de la RSE en sus

---

12 Como Perú 2021, la AED de Costa Rica, el instituto Ethos de Brasil, Acción RSE de Chile, entre varias otras.

países respectivos. Comparten una visión de una sociedad latinoamericana más equitativa y solidaria a partir de las acciones responsables de las empresas, siendo sus principales aspiraciones la inclusión, la comunicación y la colaboración de la más amplia diversidad de organizaciones latinoamericanas y de otras latitudes con la finalidad de fortalecer la cooperación y transferencia de prácticas y conocimiento sobre RSE. (Prado et al., 2004)

### *El avance de la RSE en la región*

Está claro que la RSE es una tendencia que toma cada vez más fuerza en América Latina. Sin embargo, a pesar de que el tema de la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad aparece con frecuencia en el lenguaje de los empresarios, en la agenda de la sociedad y las misiones de las organizaciones promotoras, todavía existe una gran diversidad de entendimientos sobre el alcance del tema, que van desde una visión filantrópica y altruista hasta la perspectiva de incorporación estratégica de la RSE en el seno de los negocios. Además, dado que la comprensión moderna de la RSE tiene su origen en Europa y los Estados Unidos, la agenda regional apenas está empezando a incluir los temas de interés local en las pautas de la responsabilidad social. Por ejemplo, el rol legítimo de la empresa frente al desafío de la reducción de la pobreza o el fortalecimiento de las instituciones públicas locales y regionales no tienen la prioridad que en realidad representan en la región. Probablemente, la consolidación de una masa crítica de empresas trabajando en el tema ayude a que las empresas y organizaciones de la región propongan una agenda que refleje el énfasis de las necesidades de la América Latina y el Caribe. (Corral et al., 2006)

¿Cuáles parecen ser los aspectos o variables que han dificultado un mayor avance de la RSE en la región? El primer factor podría atribuirse al desfase en el flujo de iniciativas entre América Latina y el Caribe y las regiones más desarrolladas como Europa, Norteamérica y Japón, este último con empresas pioneras como Matsushita y Canon. La mayor parte de las iniciativas en la región promotoras de la RSE surgieron a partir de los años noventa, cuando en Europa ya habían surgido iniciativas como las guías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), Clean Clothes Campaign, y el WBCSD, a la vez que en Norteamérica habían nacido iniciativas como la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), BSR, y algunos fondos éticos como Calvert, Ariel, y Domini, entre otros.

En lo que respecta al desarrollo de instrumentos gerenciales para una mejor gestión de la RSE han aparecido algunas iniciativas en la región como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, el manual de indicadores de RSE impulsado por la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) en Costa Rica<sup>13</sup>, los indicadores promovidos por Fundemas en El Salvador, entre muchos otros, así como modelos de gestión de RSE para pequeñas y medianas empresas (PyMEs)<sup>14</sup> como el desarrollado por la red Fórum Empresa.

Sin embargo, el uso de instrumentos gerenciales dirigidos a sistematizar las acciones de RSE y contribuir así a su institucionalización es una práctica todavía poco común en la mayor parte de empresas de la

---

<sup>13</sup> Para más informaciones ver Ogliastri et al., 2007.

<sup>14</sup> Para más informaciones acerca de la RSE en las PyMES consultar <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PyMEs.pdf>

región. El uso limitado de auditorías sociales y la carencia de índices especializados para medir el desempeño en RSE de las empresas latinoamericanas han sido otro de los factores que han retrasado el desarrollo de la RSE en la región. Son muy pocas las empresas latinoamericanas que contratan auditorías externas en aspectos de responsabilidad social.

Además, según Khagram et al. (2004), aquellas empresas que deciden sistematizar y reportar los resultados de sus políticas de RSE se ven confrontados con el problema de la complejidad y el alto costo asociado con los formatos de reporte internacionales y la falta de flexibilidad de estos formatos para la realidad de las empresas en mercados emergentes. “Para muchas empresas el desafío sigue siendo el mismo: ¿Cómo producir reportes que sean transparentes, accesibles, certeros, útiles, efectivos y, por lo tanto, socialmente legítimos?” Las soluciones locales a estos problemas han empezado a surgir en algunos países de la región con formatos y metodologías adaptadas a las realidades latinoamericanas, tanto en los ámbitos nacionales por medio de organizaciones de promoción de la RSE, como por las propias empresas<sup>15</sup>.

Los marcos regulatorios de los gobiernos de la región también han tenido mucho que ver con el grado de desarrollo de la RSE de la región. En varios de los países desarrollados se observa la intervención del Estado a través de medidas regulatorias para el desarrollo de iniciativas de RSE. En Europa los marcos regulatorios en materia ambiental están siendo cada vez más exigentes. En América Latina, la legislación relacionada a algunos temas de RSE como la conservación ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, existe en la mayoría de los países, sin embargo, ha sido bastante disímil desde la perspectiva de su alcance y cumplimiento. Esto ha favorecido los casos de evasión tributaria, degradación ambiental, y corrupción en varios países. Además, son escasos los ejemplos de gobiernos que cuentan con marcos regulatorios adecuados y sobre todo con mecanismos de fiscalización efectivos en aspectos relacionados con la responsabilidad social de las compañías.

La legislación sobre gobernabilidad corporativa, nos permite también ilustrar los distintos grados de avance de los marcos regulatorios en los países latinoamericanos, concernientes a los temas que comprende la RSE. Algunos de los países que han realizado reformas legales importantes relacionadas a la gobernabilidad corporativa y el mercado de valores son Brasil, Chile, México y Argentina. La Bolsa de Valores de São Paulo ha sido una de las primeras bolsas de valores latinoamericanas en exigir prácticas corporativas – escalonadas – a sus emisores, concernientes a la buena gobernabilidad corporativa.

Uno de las barreras más importantes que habrá que superar a fin de acelerar el desarrollo de la RSE en la región, es el escepticismo de muchos empresarios latinoamericanos sobre los beneficios para el negocio de las prácticas responsables. La idea de que este tipo de prácticas representa gastos y no una inversión que tiene sus réditos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE o a efectuar compromisos cosméticos en este campo. Este tipo de compromisos, carentes de acciones concretas e iniciativas visibles en marcha, resultan engañosos y difíciles de monitorear. Con la finalidad de superar la barrera del escepticismo es necesario que el vínculo entre

---

<sup>15</sup> Samarco, una empresa minera, diseña y publica su propio balance social; El banco ABN AMRO Real también creó su propio formato de reporte de sostenibilidad (Khagram et al., 2004).

la RSE y la competitividad se haga explícito y sea completamente entendido por los empresarios de toda la región. El cumplimiento de esta condición facilitará el progreso de la RSE y como consecuencia favorecerá el desarrollo y la competitividad de los países latinoamericanos.

Si bien el debate sobre la responsabilidad de las empresas ha cobrado mayor intensidad a nivel Latinoamericano, el compromiso por parte del sector privado para asumir un rol de mayor responsabilidad difícilmente se dará de modo sostenible a menos que los empresarios puedan traducir sus prácticas de RSE en beneficios competitivos concretos para sus negocios, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Por tal razón, resulta de importancia especial explorar en más profundidad el vínculo entre el comportamiento empresarial responsable y la competitividad.

## Anexo 1 Teorías de Responsabilidad Social Empresarial y sus enfoques

Tipos de teorías	Enfoques	Descripción corta	Algunas referencias clave
<b>Teorías instrumentales</b> (enfocan en el logro de objetivos económicos por medio de actividades sociales)	Maximización del valor para el accionista  Estrategias de ventajas competitivas  Mercadeo de causa social	Maximización de valor a largo plazo  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión social en un contexto competitivo</li> <li>• Estrategias basadas en una visión de recursos naturales de la empresa y las capacidades de la empresa</li> <li>• Estrategias para la base de la pirámide (BdP)</li> </ul> Actividades altruistas socialmente reconocidas usadas como instrumento de mercadeo	Friedman (1970), Jensen (2000)  Porter y Kramer (2002, 2006)  Hart (1995), Litz (1996)  Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002), Prahalad (2003) Varadarajan y Menon (1988), Murray y Montanari (1986)
<b>Teorías políticas</b> (enfocan en el uso responsable del poder empresarial en la arena política)	Constitucionalismo corporativo  Teoría integrativa de contrato social  Ciudadanía Corporativa	Responsabilidad social de la empresa surge a partir del poder social que ella posee  Supone la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad  Se entiende la empresa como un ciudadano que tiene cierta relación con la comunidad	Davis (1960, 1967)  Donaldson y Dunfee (1994, 1999)  Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001), Matten y Crane (2004)
<b>Teorías integradoras</b> (enfocan en la inclusión de exigencias sociales)	Gestión de asuntos  Responsabilidad pública  Gestión de grupos de interés  Desempeño social corporativo	Procesos corporativos de reacción a las cuestiones sociales y políticas que pueden impactar considerablemente sobre ella  El marco legal y las políticas públicas son tomadas como referencia para el desempeño social  Sopesar los intereses de los stakeholders de la empresa  Búsqueda por la legitimidad social y los procesos de respuesta apropiada a cuestiones sociales	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)  Preston y Post (1975, 1981)  Mitchell et al. (1997), Agle y Mitchell (1999), Rowley (1997)  Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)

Tipos de teorías	Enfoques	Descripción corta	Algunas referencias clave
<b>Teorías éticas</b> (enfocan en que se debe hacer para construir una sociedad mejor)	Teoría normativa de grupos de interés	Considera las obligaciones fiduciarias con los grupos de interés de la empresa. La aplicación requiere la referencia a alguna teoría moral (Kantiana, Utilitarismo, teorías de justicia, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Derechos universales	Marco teórico basado en los derechos humanos, derechos del trabajo y el respeto al medio ambiente	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Desarrollo sostenible	Enfoca en el desarrollo humano considerando la presente y futuras generaciones	Informe Brutland (1987), Galwin y Kennelly (1995)
	El bien común	Orientado hacia el bien común social	Alford y Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Fuente: Basado en Garriga y Melé, 2004

Anexo 2 Detalle de aspectos incluidos en cada una de las áreas de RSE

	Principios de RSE						Otras iniciativas destacables		Fondos de inversión			Recurrencia (%)
	Johnson & Johnson Credo	OECD Guidelines	SHELL Principles	Sullivan Principles	The UN Global Compact	The Norms (UN)	SA 8000	Instituto Ethos	DOMINI	SAM	CALVERT	
<b>LABORAL</b>												
Trabajo infantil												82
Trabajo forzado												73
Salud y seguridad												91
Libertad de asociación												82
Discriminación												100
Remuneración												73
Manejo de despidos												36
Desarrollo profesional												55
Gerencia participativa												45
Derecho de propiedad intelectual												18
Preparación para jubilación												18
Atracción y retención del talento												18
Aprendizaje organizacional												9
Derechos de la gente indígena												27
Prácticas disciplinarias												55
Jornada laboral												36

Principios de RSE					Otras iniciativas destacables			Fondos de inversión		
Johnson & Johnson Credo	OECD Guidelines	SHELL Principles	Sullivan Principles	The UN Global Compact	The Norms (UN)	SA 8000	Instituto Ethos	DOMINI	SAM	CALVERT

Recurrencia (%)

### COMUNIDAD

Relación con la comunidad											73
Participación en proyectos sociales											55
Trabajo voluntario											45
Admin. del impacto en la comunidad											36
Mecan. de soporte para proy. Sociales											36
Estrategias de acción en el área social											45

### CLIENTES

Prácticas de mercadeo y publicidad											45
Seguridad y calidad de los productos											73
Prácticas de competencia desleal											36
Excelencia en el servicio al cliente											9

	Principios de RSE						Otras iniciativas destacables		Fondos de inversión			Recurrencia (%)
	Johnson & Johnson Credo	OECD Guidelines	SHELL Principles	Sullivan Principles	The UN Global Compact	The Norms (UN)	SA 8000	Instituto Ethos	DOMINI	SAM	CALVERT	

### PROVEEDORES

Criterio de selección de proveedores		■		■			■	■		■		45
Apoyo al desarrollo de proveedores							■	■				18
Trabajo infantil en la cadena de valor							■	■		■		27

### ESTADO Y SOCIEDAD

Contribuciones a campañas políticas		■	■					■			■	36
Tributación y respeto por la soberanía	■	■	■			■						36
Contribución al desarrollo de políticas								■				9
Liderazgo e influencia social								■				9

### CORRUPCION

Prácticas anti-corrupción y soborno		■	■	■		■		■		■		55
Lavado de dinero		■						■		■		27

Leyenda: ■ Contemplado □ No contemplado

Fuente: Prado et al. 2004

	Principios de RSE						Otras iniciativas destacables		Fondos de inversión			Recurrencia (%)
	Johnson & Johnson Credo	OECD Guidelines	SHELL Principles	Sullivan Principles	The UN Global Compact	The Norms (UN)	SA 8000	Instituto Ethos	DOMINI	SAM	CALVERT	

### AMBIENTE

Impacto ambiental												55
Asociaciones e iniciativas ambientales												45
Tecnologías ambientalmente amigables												64
Protección de la biosfera												45
Ciclo de vida del producto												36
Compromiso con la causa ambiental												82
Educación ambiental												45

### TRANSPARENCIA Y VALORES

Compromisos éticos y valores												73
Relación con los públicos de interés												73
Acceso a la información y reportes												82
Gobernabilidad corporativa												55

Principios de RSE					Otras iniciativas destacables			Fondos de inversión		
Johnson & Johnson Credo	OECD Guidelines	SHELL Principles	Sullivan Principles	The UN Global Compact	The Norms (UN)	SA 8000	Instituto Ethos	DOMINI	SAM	CALVERT

Recurrencia (%)

**CIENCIA Y TECNOLOGIA**

Desarrollo de C&T en países anfitriones											18
Transferencia y difusión de tecnología											18

**SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Robustez financiera											27
Relación con los inversionistas											27
Gerencia de crisis y riesgos											27
Planeamiento estratégico											27

**SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Robustez financiera											27
Relación con los inversionistas											27
Gerencia de crisis y riesgos											27
Planeamiento estratégico											27

**DERECHOS HUMANOS**



**SISTEMAS GERENCIALES DE RSE**



Recurrencia (%) 24 56 33 26 15 43 28 70 69 72 72

Leyenda:  Contemplado  No contemplado

Fuente: Prado et al. 2004

# Parte II:

## El efecto de las prácticas de RSE en los ingresos de los negocios

¿Cómo impactan las prácticas de RSE en los ingresos de una compañía? Esta es la pregunta guía de la presente sección del libro, en la cual presentamos el caso de la empresa San Cristóbal Coffee Importers / Cafés Sustentables de México (SCCI) que ha obtenido beneficios, en términos de ingresos, a partir de prácticas responsables de negocios: La empresa percibe un precio de venta más favorable – Premium – por sus productos, en retribución al positivo impacto socio-ambiental generado a través de su actividad productiva.

Además, en los casos de PALÍ y Tierra Fértil, ilustramos dos modelos de negocios que han conducido a la expansión y crecimiento de los ingresos de estas dos iniciativas, por medio de la inclusión de los segmentos de población de bajos ingresos, en el primer caso como clientes y en el segundo como proveedores.

El incremento de los ingresos de una empresa se puede dar por dos vías: a través de una ampliación del volumen de ventas o por medio de un aumento en el precio de los productos o servicios ofrecidos. Ya sea que se dé por una u otra, en ambas situaciones el incremento en los ingresos es posible porque los consumidores valoran los productos o servicios brindados en base a la diferenciación de la empresa sobre sus competidores. Esta diferenciación, además de estar basada en elementos tradicionales como la calidad y el precio, puede estar basada también en una o más de las áreas que son consideradas parte de la responsabilidad social de las empresas, como por ejemplo una mayor responsabilidad con el medio ambiente, los colaboradores, proveedores, clientes, u otros grupos de interés. A su vez, la diferenciación basada en uno o más de los temas propios de la RSE, tiende frecuentemente a generar nuevas oportunidades de negocio como el acceso a clientes

estrictos con el cumplimiento de estándares laborales, ambientales o de otro tipo. De esta forma, las prácticas de responsabilidad social pueden facilitar el acceso a nuevos mercados y en consecuencia generar mayores ingresos para las empresas.

Otro de los beneficios de la RSE, íntimamente relacionado a la diferenciación positiva y que también impacta sobre los ingresos, se refiere al efecto positivo en la reputación y las marcas de las compañías. Una conducta empresarial responsable es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios.

Estos efectos de la RSE en la reputación y las marcas son fuente a su vez de otros beneficios conexos como la atracción y fidelización de clientes, que resulta esencial en el contexto de una economía globalizada, cada vez más sensible al desempeño ético, social y ambiental de las empresas. La tendencia creciente de lo que se conoce como clientes éticos implica que cada vez más empresas y consumidores finales estén comprando productos y servicios a compañías que conducen sus actividades de modo responsable. Las empresas y consumidores finales conscientes de la importancia de la RSE prefieren ser clientes fieles de compañías que cuentan con una buena reputación.

En suma, el estímulo a la diferenciación positiva, la promoción de nuevas oportunidades de negocio, el efecto positivo sobre la reputación y las marcas, y la fidelización de los clientes, son beneficios que una empresa puede obtener a partir de la introducción de prácticas de RSE, y que al final se traducen en mayores ingresos.

# Capítulo 2

## SAN CRISTÓBAL COFFEE IMPORTERS Y CAFÉS SUSTENTABLES DE MÉXICO APUNTAN AL MERCADO DE CAFÉS DIFERENCIADOS Kira Schroeder y Bernard Kilian

El presente estudio de caso describe la filosofía, el funcionamiento y los beneficios que representa para la empresa y para la sociedad el nacimiento de compañías que involucran la Responsabilidad Social como premisa básica para su forma de hacer negocios. Se analiza el surgimiento e historia de San Cristóbal Coffee Importers (SCCI) y Cafés Sustentables de México (CSM), la cara productiva y la cara de mercado respectivamente, de una empresa que logra colocarse en el mercado norteamericano de café *premium*, a través de su trabajo con caficultores de Nayarit, México, logrando fortalecer e integrar verticalmente su negocio. Se propone que gracias a sus prácticas responsables, la empresa ha logrado entrar y mantenerse en un mercado que premia tanto la calidad, como los aspectos sociales y ambientales en la fase productiva de la fruta. Parte de esta prima obtenida se traslada a los productores por medio de un precio justo, y asistencia y capacitación logrando fortalecer las organizaciones de productores. Los caficultores tienen entonces la posibilidad de convertirse en proveedores estables de café de alta calidad, y SCCI se va fortaleciendo y posicionando como proveedor de buen café en su mercado.<sup>16</sup>

La primera sección relata el surgimiento de la empresa y su alianza con los caficultores de México. Hace una breve descripción del mercado de café y ubica a SCCI-CSM dentro de ese mercado. La segunda sección analiza el funcionamiento y evolución a través del tiempo. Las secciones 3 y 4 sintetizan los beneficios económicos para la empresa y el valor social generados a partir de las prácticas responsables ambientales y sociales. Finalmente se analizan las principales consideraciones y conclusiones de este caso.

### 1. El nacimiento de una empresa moderna

James Kosalos es un científico de Wisconsin (Estados Unidos) especializado en geofísica. En sus años de trabajo en estrecha cercanía al mar junto con su conocimiento profesional sobre los procesos de la naturaleza, James había desarrollado una creciente preocupación por el medioambiente y las consecuencias del mal manejo del hombre en el encuentro con su medio natural. Con estas ideas en mente, se propone empezar un nuevo proyecto.

En esta época, James viaja a Puerto Vallarta, México para visitar a un amigo quien recientemente había establecido una tostadora de café y una cafetería. Estando con su amigo en el establecimiento, llegó un campesino que traía sus sacos de café cargados en un burro para buscar quién se los comprara. El productor vendía su café a un precio muy bajo, le compraron el café a dos o tres pesos más, y lo probaron. ¡Era un café muy bueno! El campesino venía del vecino estado de Nayarit. ¿Por qué no exportamos café a Estados Unidos? se preguntaron James y su amigo. Así empezó lo que hoy es SCCI-CSM empresa proveedora de café de alta calidad para el mercado de Estados Unidos, con profundas raíces de responsabilidad social en Nayarit, México.

Con su nueva inquietud, James se da a la tarea de investigar y conocer el funcionamiento del negocio del café. Descubre que, a pesar de que el café es un negocio multimillonario, segundo en importancia después del petróleo, su estructura no favorece a los pequeños productores repartidos entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio, quienes representan una importante fuente de producción para el negocio. Si se

---

<sup>16</sup> Este estudio de caso se construyó gracias a la amabilísima colaboración de la empresa San Cristóbal Coffee Importers – Cafés Sustentables de México y su fundador y director James Kosalos. Él tuvo la gentileza de compartir con los investigadores el trabajo realizado en México. A Jaime Luna, el personal de las Integradoras y a los caficultores de Nayarit se les agradece especialmente su tiempo, dedicación y hospitalidad.

suman las pequeñas fincas de estos productores de café, se obtiene un área ambientalmente sensible que contribuye a la agrobiodiversidad y biodiversidad y su hábitat en una escala mundial. Se estima que en América Latina hay aproximadamente 16 millones de unidades campesinas que ocupan cerca de 160 millones de hectáreas y ocupa a 75 millones de personas, representando dos tercios de la población rural total de la región. (Altieri, 1999) Estas unidades campesinas se caracterizan por utilizar sistemas de agricultura tradicionales, con un alto grado de diversidad de plantas en la forma de policultivo o de patrones agroforestales.

El análisis de James va más allá, en vista que el café se vende principalmente como un *commodity*, cuyo precio se fija por medio de una subasta mundial, este precio no tiene relación alguna con el costo de producción y tiene una relación muy pobre con la calidad de taza del producto final. La consecuencia de este sistema es que en Nayarit, como en otras zonas productoras de café, existe un número importante de pequeños productores que no tienen los recursos educativos y financieros para conseguir un ingreso regular a partir de la producción de café. Estos productores están en el último eslabón de una cadena de comercialización que favorece a los que más tienen, como los grandes productores y las grandes corporaciones. La conclusión de James fue que este sistema no es sostenible. Sin embargo, James descubre también que existe un segmento del mercado de café en Estados Unidos, un segmento nada despreciable, que se interesa muy particularmente en una taza de café de excelente calidad, y que además tiene una creciente preocupación por la forma en que sus proveedores manejan los aspectos sociales y ambientales de la producción.

Con este cúmulo de conocimientos James empieza a delinear su nuevo proyecto, compuesto por tres ejes principales: sostenibilidad económica y ambiental para los pequeños productores en Nayarit, una excelente calidad de café, y un mercado dispuesto a pagarla.

Si existe un grupo de compradores de café interesados en café de alta calidad, el negocio de proveerles café será rentable mientras se tenga un grupo de productores que mantenga una oferta de café de alta calidad. Para que los productores de café puedan mantener una oferta constante y confiable de café de alta calidad, tienen que organizarse, tienen que recibir un precio justo por su producto, y tienen que insertarse en una cultura de calidad por medio de la educación y capacitación.

Desde un punto de vista estratégico se necesitaba construir dos elementos básicos para operacionalizar la filosofía detrás del negocio sostenible: la diversificación y la transparencia. El elemento de diversificación para posicionarse en el mercado implicaba una oferta de café de alta calidad de varias regiones del mundo según las necesidades de los clientes. La diversificación para los productores de café en Nayarit se traducía en mantener sus otras formas alternativas de ingreso, en vista de que muchos de ellos siembran el café al lado de otros productos que les generan otros ingresos, en otras palabras, se trata de desincentivar la dependencia única del café como medio de subsistencia. En cuanto al elemento de la transparencia se trata del sistema de pago a los productores, así como en el control de calidad que se les presenta a los compradores de café, como una forma de valor agregado del producto que vende SCCI-CSM.

El programa de responsabilidad social de SCCI-CSM llevado a cabo en estrecha colaboración con los productores cafetaleros de Nayarit, es la parte productiva de una empresa que tiene un “pie en el cafetal” y un “pie en el mercado”. De esta manera la operación en el mercado de destino tiene como misión: “Proveer finos cafés verdes de todos los orígenes; identificar cafés de calidad alrededor del mundo; y engendrar sostenibilidad brindando asistencia a los caficultores para que produzcan cafés de calidad año tras año”<sup>17</sup>. Actualmente James Kosalos, presidente de SCCI-CSM es miembro del comité técnico de la Asociación de Cafés Especiales de América (SCAA) y lucha por transmitir sus conocimientos a los productores de café de Nayarit, México.

### *El mercado de café*

El mercado de café llegó al precio más bajo históricamente en la cosecha de 2002-2003, tras varios años de sobreproducción y consecuentes acumulaciones excesivas de los inventarios en los países productores (Lewin et al., 2004). Esta sobreoferta surgió a partir de la expansión de las áreas de producción en varios países, y la liberalización del mercado - antes manejado a través de acuerdos internacionales - que expuso a algunos productores a mayores ganancias, y por lo tanto incentivó la expansión. La crisis en los precios ha tenido un impacto significativo en los más de 50 países que producen y exportan café, muchos de ellos países en desarrollo. El precio indicativo del ICO (International Coffee Organization) promedió 91,44 USDcts./lb en 2006 comparado con 85,30 USDcts./lb en el año 2004/05 y 57,77 USDcts./lb en el año 2003/04<sup>18</sup>.

El precio del café que se comercia en la bolsa está atado a variantes como el clima, las bianualidades en la producción, y niveles de inventario que tienen consecuencias sobre la oferta y demanda, produciendo un shock que resulta en una mayor volatilidad en los precios. Aquellos productores u organizaciones que comercian en bolsa, deben aprender a utilizar opciones y futuros con el fin de manejar el riesgo que implica el efecto *commodity*. En contraste o como complemento, se buscan mecanismos para diferenciar la oferta de café y desligarse de los movimientos del precio internacional del café con un producto con valor añadido que no sea considerado *commodity*.

La estrategia de diferenciación puede ir ligada a la calidad o a mecanismos, como las certificaciones, que relacionan la producción con la sostenibilidad ambiental y/o la responsabilidad social. El precio es siempre una función de la calidad y la certificación, donde la calidad puede ser vista como un prerrequisito más básico para una prima en el precio y la certificación como una herramienta para diferenciar y para subrayar el desempeño sobresaliente del producto (Killian et al., 2006).

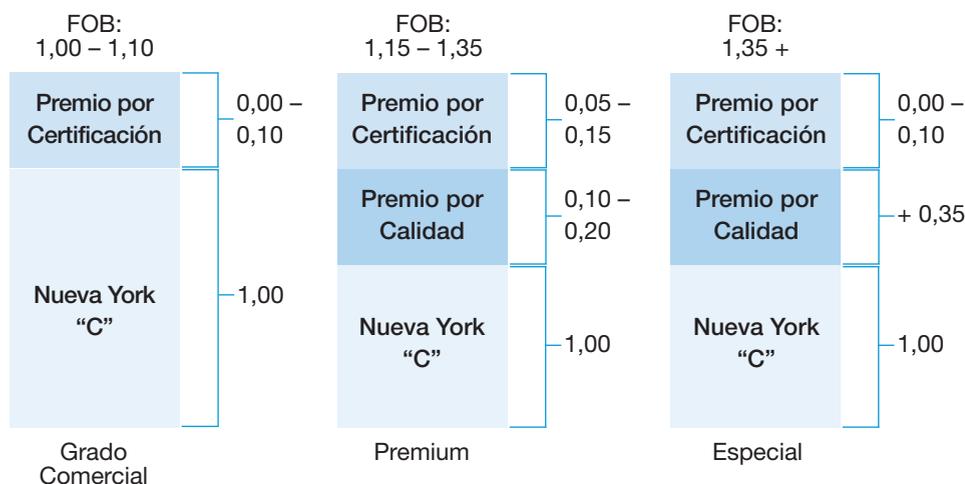
El principal beneficio, como se desprende del Gráfico 2.1, es un mayor precio de venta del café diferenciado. Aún así, no es posible generalizar y considerar que la certificación es una estrategia viable para todos los productores. Al final, es la relación costo-precio lo que determina la rentabilidad de un negocio, y va ligado a las condiciones tanto ambientales como sociales de las regiones y países productores.

---

<sup>17</sup> <http://sancristocafe.com>

<sup>18</sup> International Coffee Organization. "Historical Data", Página de Internet de ICO, <http://www.ico.org>, octubre de 2006.

**Gráfico 2.1** Precios FOB del café certificado, según la calidad, en USD/lb



Fuente: CIMIS Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles, 2005.

Por otro lado, las certificaciones no ofrecen una garantía de que se pagará un mejor precio. En promedio, es apenas un tercio del café certificado a nivel mundial que recibe un Premium, debido a los desbalances entre oferta y demanda. En cambio, la calidad es la variable más significativa en la determinación de un sobreprecio.

### *San Cristóbal Coffee Importers*

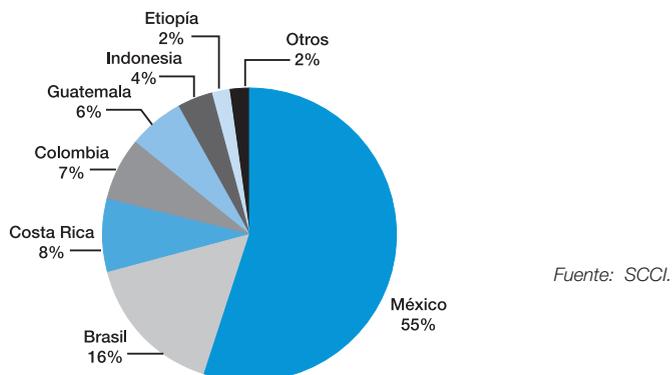
SCCI es la rama de la empresa que se encarga de posicionarse y desarrollarse en el mercado de café diferenciado. Es un broker<sup>19</sup> de cafés especiales, dedicada a proveer servicios de abastecimiento de café verde<sup>20</sup> de alta calidad y con características únicas. Además, se dedica a la gestión de inventarios de café y logística, facilitándoles a sus clientes el manejo de sus compras de materia prima. Ofrece servicios a la medida, según las necesidades del tostador en cantidad, origen, y características especiales como el nivel de calidad y/o sostenibilidad en la producción. El gráfico 2.2 muestra los orígenes del café vendido por SCCI, según porcentaje de ventas, entre octubre de 2005 y octubre de 2006.

El objetivo principal de SCCI es colocar al mejor precio posible, la totalidad de la producción de alta calidad de Nayarit, la cual gracias a las prácticas socialmente responsables va en aumento año tras año. Con este fin provee a sus clientes de café de cualquier lugar en el mundo, sus ventas se componen entonces de 50 por ciento de café con origen México, y 50 por ciento otros orígenes.

<sup>19</sup> Intermediario, compra café para venderlo a tostadores

<sup>20</sup> Café que ha pasado por el proceso de beneficiado húmedo y seco, listo para tostar

**Gráfico 2.2** Distribución de ventas por país de origen, octubre 2005 – 2006



Ofrece además de café verde, sus marcas especializadas, como Reserva Terruño Nayarita, producto de su proyecto en México. Estos productos marca Reserva Terruño Nayarita tienen en el empaque su código de barras que puede ser introducido en la página de Internet para conocer los productores y la comunidad que produjo el café y para verificar el control de calidad al que fue sometido durante todo el proceso productivo.

El mercado en el que ha incursionado SCCI tiene como cliente a pequeños y medianos tostadores interesados en calidad ante todo, y con peticiones específicas en cuanto a otras características relacionadas con origen y manejo. Su base de clientes se centra en Estados Unidos e incluye también tostadores canadienses.

## 2. Evolución de las prácticas socialmente responsables

Desde 1997 cuando nace SCCI-CSM el programa de prácticas socialmente responsables fue creciendo para contribuir a la misión de la empresa. Se empezó trabajando con una cooperativa llamada El Ejido Malinal, y con un plan muy sencillo, pagar más que los otros compradores, ayudar a los productores a producir café de la mejor calidad posible, y vender la parte de la cosecha de alta calidad con una prima lo suficientemente alta para cubrir las pérdidas que se pudieran dar por la venta de la cosecha que no entrara dentro de la clasificación de alta calidad. Conforme la empresa trataba con esta cooperativa, se descubrió que los cambios que se daban a nivel político en la administración de la cooperativa, tenían repercusiones en la calidad del café que se obtenía de la cosecha. Las rotaciones en el liderazgo de la cooperativa venían acompañadas de cambios en el personal que manejaba el beneficio y los nuevos funcionarios no conocían ni se preocupaban por los controles de calidad. La cooperativa no mantenía una historia institucional y por lo tanto la calidad no se mantenía en el tiempo.

Para solucionar este problema en el corto plazo se decidió incluir otras cooperativas como proveedores para mantener el flujo de café de alta calidad que se les prometía a los clientes de SCCI atendidos desde Seattle (Estados Unidos). Sin embargo, en las nuevas cooperativas que tomaron como socias, se seguía dando la misma problemática interna en la sucesión del poder que ponía en riesgo el abastecimiento constante de café de alta calidad. En las cooperativas existía poco o ningún conocimiento técnico del manejo adecuado de los beneficios, hasta el momento no había sido necesario trabajar en la relación entre la calidad y el ingreso, ya que recibían un solo precio por el café, indiferente de su calidad. Por otro lado, no existía una cultura de pago de impuestos lo que ponía en entredicho la transparencia de los procesos.

Esta forma de relacionarse entre productores, cooperativas, compradores y gobierno, producía desconfianza, mala comunicación, y estancamiento del sector. Estas características del sector cafetalero y cooperativo junto con la desinformación sobre los estándares de calidad relacionados con el café, terminaban influyendo en la actitud del productor hacia su propia producción. En los productores existía un desconocimiento y desinterés por lo que pasaba con su café en el mercado una vez vendido, una alta dependencia de las ayudas económicas que ofrecía el gobierno estatal y/o federal, y poco sentimiento de orgullo hacia su producción.

Para solucionar este problema la empresa vio la necesidad de que las prácticas sociales responsables crecieran y se hicieran más completas. Así, en 2003 las prácticas responsables de SCCI evolucionaron con la creación de Cafés Sustentables de México, S.A. de C.V. (CSM), sociedad que nace como proveedora de servicios a las comunidades con las que estaban trabajando. El propósito de esta nueva etapa era incentivar la asociatividad, la educación, la motivación y la transparencia, características necesarias para que los grupos de productores pudieran ofrecer una oferta constante de café de alta calidad por medio de formas de organización transparentes y sostenibles. CSM viene a fungir como memoria institucional para los esfuerzos en calidad que se estaban haciendo en las cooperativas, mientras se lograba una forma de organización de los productores que sostuviera por sí misma los avances en calidad, independientemente del liderazgo en las cooperativas.

Con el propósito de manejar esta ampliación de las prácticas socialmente responsables, los fundadores se dieron a la tarea de buscar un ingeniero, con experiencia en el sector cafetalero, que tuviera un conocimiento profundo en cuanto al sistema político e institucional de Nayarit, y sobretodo que compartiera sus puntos de vista en cuanto a la sostenibilidad en la producción de café. Una vez encontrada esta persona con amplia experiencia en el sector crediticio e institucional de la región, como una de las primeras tareas de CSM, se promovió que las cooperativas de primer nivel (o primer piso)<sup>21</sup> se asociaran en cooperativas de segundo nivel (o segundo piso)<sup>22</sup>, llamadas integradoras, de manera que el trabajo en asociaciones de productores se convirtió en uno de los valores y requisitos para trabajar como socios de SCCI-CSM. Actualmente se han constituido dos cooperativas integradoras bajo el sistema que se muestra en el Gráfico 2.3 para el 2005, y el sistema de responsabilidad social es manejado a través de la relación entre CSM y las Integradoras.

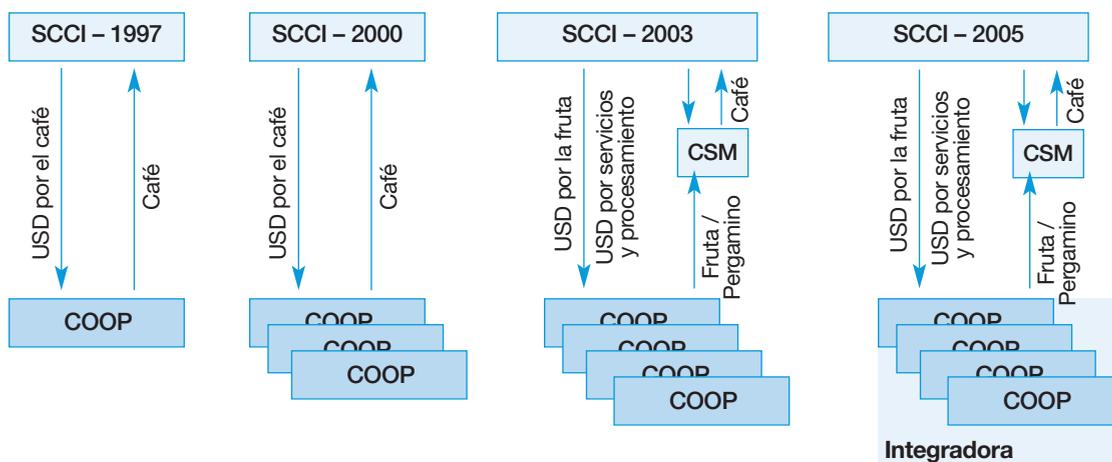
Las prácticas de responsabilidad social de SCCI-CSM están basadas en una premisa fundamental: La caridad no lleva a la sostenibilidad ni al mantenimiento de estándares de calidad constantes. La ruta que la empresa propuso tomar fue más bien la de la educación y el trabajo en conjunto con los productores. Para posicionarse en el mercado la empresa necesita contar con una oferta confiable y consistente de café de alta

21 Una cooperativa de primer nivel o primer piso es una asociación de productores, la figura legal en México es Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada

22 Una cooperativa de segundo nivel es una asociación de cooperativas de primer nivel, en México la figura es la Integradora, la cual es una sociedad anónima cuyo objeto social es el apoyo a las sociedades que integra, esta diferencia le da ventajas fiscales.

calidad, por lo tanto sus prácticas buscan trabajar con los productores de Nayarit para construir ese flujo de producto de calidad. Para SCCI-CSM los productores van a ser más que proveedores sus socios comerciales.

**Gráfico 2.3** SCCI: Cambios en la estructura organizativa



Fuente: SCCI-CSM

El proyecto social de la empresa, es coordinado y fiscalizado por CSM y puesto en marcha por las integradoras. SCCI les compra café de alta calidad a los productores de Nayarit a través de la integradora, que a su vez le brinda servicios de asistencia técnica, administración financiera, acceso a fondos y proyectos gubernamentales a los caficultores.

Cafés Sustentables de México, le brinda servicios de apoyo tanto a las cooperativas integradoras como a SCCI. Desde el punto de vista financiero, distribuye los fondos por el pago del café a las cooperativas, y les ayuda en la fiscalización de los pagos. En el área de control de la calidad, CSM le da seguimiento y controla todas las evaluaciones de calidad manteniendo registros que alimentan el sistema de trazabilidad basado en un código de barras. CSM funciona además como proveedor de capacitación a productores y a los tostadores o clientes de SCCI. Por otro lado, asesora a las cooperativas integradoras en su manejo organizacional, como facilitador en el proceso de toma de decisiones y fiscalizando la transparencia en el manejo de los pagos. Finalmente le brinda servicios de beneficiado en seco a SCCI para una parte del café en pergamino<sup>23</sup> que es comprado a los productores.

A continuación se describe cada una de las áreas en las que CSM trabaja en conjunto con las integradoras. Se explica además, como cada una de estas áreas del sistema añade valor al trabajo de los productores por un lado y fortalece la posición de SCCI para acceder a mercados especializados.

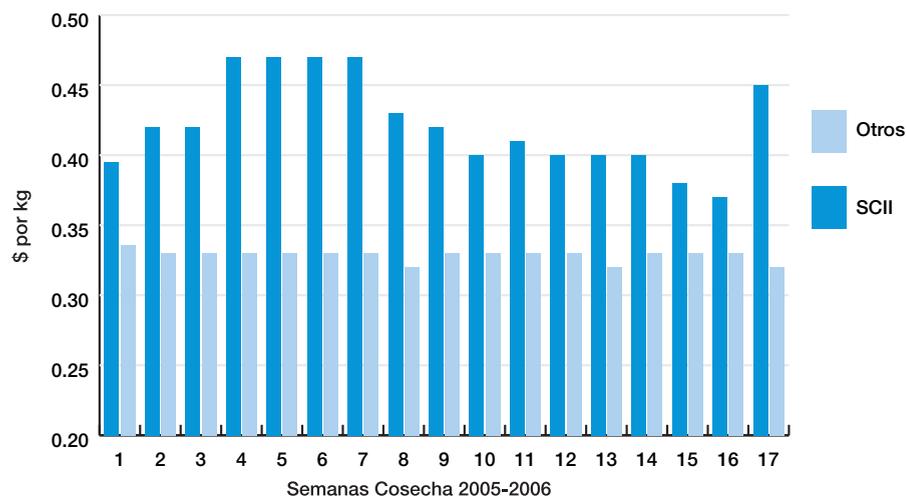
<sup>23</sup> Café pergamino es el café sin trillar que todavía tiene la segunda cáscara. El mismo productor lleva a cabo el proceso de despulpar y secar el grano de café.

## Precios

SSCI-CSM acuerda con los productores un precio semanal durante la cosecha, que se compone de una prima establecida sobre el precio de mercado, con un precio mínimo independiente. Además se paga según calidad, y certificaciones como Orgánico y Utz Kapeh. Del precio acordado por kilo, USD 0,027<sup>24</sup> se entrega al gobierno para el Fondo de Estabilización, USD 0,018 son aportados a la integradora como pago por sus servicios y otros USD 0,018 son destinados a un fondo manejado por la cooperativa de primer nivel. En la cosecha 2005-2006, SCCI pagó un promedio de USD 0,09 más por kilogramo de la variedad cereza en comparación con otros compradores en Nayarit. Esto significa una diferencia del 22 por ciento, que para un productor asociado a la integradora de Café Sustentable de Nayarit (cooperativa de segundo grado), con una finca promedio de 2,9 hectáreas, se va a traducir en un ingreso adicional de aproximadamente USD 530.

La integradora utiliza los fondos para cubrir sus gastos administrativos, y para la contratación de profesionales que brindan servicios a las cooperativas, como es el caso del ingeniero agrónomo que da asistencia técnica a los productores, los servicios legales, el seguimiento de proyectos en conjunto con el gobierno, y asistencia contable y administrativa a las cooperativas. Las cooperativas de primer grado,

Gráfico 2.4 Precio promedio pagado por SCCI al productor por café cereza vs. otros compradores



Fuente: Cafés Sustentables de México

24 Todos los valores en USD tiene su relación con el Peso Mexicano según el tipo de cambio del 7 de Septiembre de 2006: MEP 11,08 por USD 1,00.

acuerdan en sus asambleas el uso de los fondos aportados por los productores, para distintos fines, según las necesidades de cada una. En algunos casos utilizan el fondo para comprar insumos, terreno para los beneficios, y materiales y equipo, también lo utilizan para los gastos de los representantes ante la integradora, y para cubrir los costos de los miembros de la cooperativa que toman los cursos que ofrece CSM. CSM solicita a las integradoras y a cada cooperativa que organicen reuniones periódicas ante sus asociados para rendir cuentas de los recursos que cada productor ha aportado a la cooperativa de primer y/o segundo grado. En estas reuniones participa CSM como fiscalizador de la transparencia del manejo de las aportaciones monetarias por parte de las organizaciones de productores.

Tanto el sistema de pago de prima sobre el precio a los productores por parte de SCCI, como el requisito de utilizar parte de este sobreprecio para las organizaciones de caficultores, tienen un impacto sobre la situación financiera de los productores. Por un lado reciben un mayor ingreso por su cosecha tanto por medio del pago por la venta de su café como por los beneficios financieros adicionales que reciben por parte del gobierno, y por otro lado entran en una cultura de inversión en la cosecha del próximo año que les asegura una estabilidad en sus ingresos en el futuro. Desde el punto de vista de SCCI, se está invirtiendo en socios-proveedores estables que pueden ofrecer a más largo plazo un flujo de producto de alta calidad. Además, la transparencia financiera en el flujo de recursos desde SCCI, pasando por la cooperativa de segundo nivel a la de primer nivel, y finalmente al productor, contribuye a la credibilidad de la empresa.

### *Control de la calidad*

El sistema de control de la calidad está basado en ISO 9001:2000 y es manejado por CSM pero involucra verticalmente a los miembros de la cadena, desde los productores en Nayarit, hasta las bodegas de SCCI en Seattle. Los procedimientos de control de la calidad aportan la información para alimentar el sistema de trazabilidad el cual, por medio de códigos de barra, pone a disposición de los clientes los datos de calidad del café que compran.

Los controles de calidad se llevan a cabo en diferentes niveles, en cada uno de los cuales se mantienen registros de los datos generados. El primer control es preventivo y lo llevan a cabo los ingenieros agrónomos de las integradoras para asegurarse que el mantenimiento de los cafetales se lleve a cabo por medio de buenas prácticas agrícolas y que la protección del ambiente sea un marco regulador de los procesos de producción. Durante la cosecha, la fruta recibida en el beneficio húmedo pasa por un segundo control. La fruta que ha sido cosechada antes del día de entrega, o que no cumple con los requisitos mínimos de calidad en cuanto al color de grano, el porcentaje de broca, y cuerpos extraños, es rechazada. De lo contrario, en el momento de recepción de la fruta se anota el número de parcela y la identificación del productor, la fecha, la cantidad y la calidad.

Durante el proceso de beneficiado húmedo<sup>25</sup>, se controla para cada lote el tiempo de fermentación, el secado en patio, el secado en la secadora, y finalmente la calidad de la taza y los defectos visuales. Los productores que contribuyeron a cada lote de café pergamino son identificados según la fecha en que empieza el secado y cada lote se mantiene estrictamente separado para asegurar la trazabilidad.

---

<sup>25</sup> El beneficiado húmedo consiste en despulpar el grano (eliminar el epicarpio y mesocarpio), fermentarlo (para eliminar cubierta mucilaginoso), lavarlo con agua, y finalmente secarlo. El resultado es café pergamino.

Los resultados del control de calidad en café pergamino tienen varias funciones; retroalimentación al cafecultor para la mejora de su producto, retroalimentación al beneficio húmedo para el control de sus procesos, e información para formular las combinaciones de lotes que se harán en el beneficiado en seco<sup>26</sup> según los defectos y calidad de la taza.

Finalmente, estos resultados también serán almacenados en una base de datos que proporciona la información para el seguimiento del café a partir del código de barras. Durante el proceso de beneficiado en seco, constantemente se realizan muestras del grano verde que se está generando, de manera que la maquinaria sea calibrada para cumplir con la formulación deseada. Cada formulación tiene asignado un código de barras que será visible en los sacos de café. La información de cada formulación ingresada en la base de datos - incluyendo los productores y parcelas de donde se origina y los datos de calidad - estará disponible en la página web de San Cristóbal Coffee Importers al ingresar el código de barras.

El control y la documentación de los procesos son la clave para la producción consistente de café de alta calidad. Por un lado genera la información necesaria para ofrecer al cliente final un sistema de trazabilidad que contribuye al sentimiento de confianza que SCCI busca generar en sus clientes. Por otro lado, le aporta información valiosa al productor para sus esfuerzos en la mejora de la calidad de su producto, nuevamente esto se traduce en una inversión para asegurarse ingresos a mediano plazo.

Gráfico 2.5 Etiqueta con el código de barras que hace posible la trazabilidad

## San Cristobal Coffee Importers

Kirkland, WA 98034

Tel: 425-825-9106

www.sancristocafe.com

Marks: 016-2404-005

Malinal ®

San Miguel

MNC1



\* S C M 0 2 0 5 0 3 5 \*

<sup>26</sup> El beneficiado seco consiste en la eliminación del mucilago seco por medio de máquinas trilladoras. El resultado es café oro o verde.

### *Asociatividad*

Las relaciones de San Cristóbal Coffee Importers con los productores a través de las integradoras se sostienen en un contrato suscrito por ambos, en donde se definen para cada año o cosecha las reglas acordadas que regulan las relaciones comerciales. Cafés Sustentables de México, asesora a las cooperativas en sus gestiones administrativas, financieras, legales, y de toma de decisiones, asegurando el respaldo técnico y profesional para las decisiones tomadas democráticamente en las asambleas de las cooperativas. San Cristóbal Coffee Importers le pide a los productores que se asocien en cooperativas de primer grado y en cooperativas de segundo grado (integradoras), pero con aportes de parte del productor claramente definidos, con los salarios de los funcionarios estrictamente establecidos, con el cumplimiento de todas las leyes que apliquen, y con rendición de cuentas por parte de las cooperativas. El asociarse de esta manera le ha permitido a un grupo de la etnia Coras (la etnia más característica de Nayarit) de la comunidad de Presidio de los Reyes, vender su café a un mejor precio. Con el ahorro en grupo como cooperativa de primer grado, compraron un terreno en el pueblo, donde almacenan el café pergamino, procesan el Jihuite (nombre científico *Parthenium Argentatum*), una planta ornamental que siembran junto con el café, y además construyeron un local que les sirve de centro de reuniones y oficina.

Estas condiciones fortalecen las asociaciones de productores por medio de la transparencia, lo que resulta en mejoras en la estabilidad política de la cooperativa, mayor acceso a ayudas y programas gubernamentales, y mayor compromiso por parte de los productores a la cooperativa y sus programas. Al mismo tiempo este proceso de asociatividad facilita las gestiones y relaciones de SSCI con los productores, y asegura la estabilidad del flujo de café de calidad en el tiempo.

### *Educación*

Cafés Sustentables de México organiza un curso anual de manejo y certificación de calidad en café. Las cooperativas de primer grado escogen entre sus miembros a representantes que asisten a los cursos, y que se encargan luego de transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros cooperativistas. Para la logística, organización y contenido del curso de calidad, CSM ha establecido alianzas con organizaciones locales e internacionales que lo fortalecen. La Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), firmó un acuerdo con CSM con el propósito de mejorar la calidad del café, por medio de su participación en el curso.

En el ámbito gubernamental CSM recibe apoyo para el curso por medio del Consejo Nayarita de Café, institución del gobierno del Estado para el apoyo a los caficultores, y del Comité Estatal de Sanidad Vegetal, ambos aportan especialistas para enseñar en el curso. Algunas de las instituciones internacionales que apoyan el esfuerzo educativo de SCCI y CSM son Coffee Corps, Green Development Fund, Coffee Association of America y Coffee Quality Institute.

El curso de manejo y certificación de calidad en café comprende dos grandes áreas temáticas. Por un lado se estudian todas las variables técnicas que influyen sobre el producto final medido a través de la cata en taza, y por otro la relación entre la calidad y la sostenibilidad y su importancia en el comercio mundial del

café. Para que los productores midan el resultado de sus esfuerzos en el producto final, se desarrolló un Laboratorio Portátil para la Evaluación del Café (PortaCafe™), el cual contiene todos los elementos necesarios para evaluar una muestra de café por aspecto y características de taza en lugares alejados.

El proceso educativo abarca también a los clientes de SCCI-CSM, por medio de la organización de eventos en los cuales los compradores visitan Nayarit. Durante estas visitas, los compradores se ponen en contacto con los recursos naturales del Estado de Nayarit y con los recursos productivos por medio de giras a las fincas de café y lugares turísticos de importancia ambiental. Estas visitas permiten demostrar a los tostadores paso por paso, los procesos que ponen en marcha SCCI-CSM para asegurarles café de alta calidad producido con responsabilidad social y ambiental.

Las actividades de capacitación que lleva a cabo Cafés Sustentables de México permiten, por un lado, que los productores tengan los conocimientos necesarios para controlar los procesos que les permita producir café de alta calidad, y procurarse un mejor precio por su producto a largo plazo. Por otro lado, le permite a SCCI-CSM reforzar en los compradores el compromiso de la empresa con la calidad, y con la producción social y ambientalmente responsable.

### **3. Las prácticas de responsabilidad social crean valor para SCCI-CSM**

#### *Diferenciación positiva*

Los elementos de responsabilidad social puestos en marcha por SCCI-CSM con las integradoras, añaden valor al producto que la empresa busca colocar en un segmento de mercado que demanda unas características especiales. Cada uno de esos elementos; precios, control de la calidad, asociatividad y educación, se convierten en características únicas que diferencian a la empresa a la hora de comercializar el producto de alta calidad. Esta diferenciación positiva le permite acceder a clientes como Sweetwater Organic Coffee Company, tostadora que logró que el café Terruño Nayarit sea el “café de la casa” de dos restaurantes de comida mexicana gourmet en Nueva York (Mexican Radio<sup>27</sup>) y sus dueños quieren forjar una relación estrecha entre sus clientes y los caficultores en Nayarit. Esta construcción de la credibilidad de la organización a través de sus prácticas de RSE tiñe a los otros orígenes de café que ofrece SCCI, y va formando una base de clientes fiel. La diferenciación positiva lograda por SCCI-CSM está relacionada con la imagen de la empresa, y además se apoya por las certificaciones Orgánico y Utz Kapeh. Es así como las prácticas sociales responsables aumentan el valor comercial del producto que ofrece la empresa.

#### *Acceso al mercado*

SCCI-CSM, por medio del reconocimiento que le dan sus prácticas socialmente responsables, le ofrece a sus compradores un valor más allá de un producto de calidad, les vende un trozo de su propia credibilidad y por lo tanto, confianza y seguridad a la hora en que los compradores colocan su propio producto. Este tipo de clientes, se ubica en un segmento de mercado fuera del café como *commodity*, son aquellos que

---

<sup>27</sup> <http://www.mexrad.com>

están dispuestos a pagar el valor agregado por el servicio que les da CSSI-CSM, y que por lo tanto le permite a la empresa mejorar su rentabilidad. Esta credibilidad la ha ido construyendo a través de los años, conforme fue creciendo la oferta de SCCI-CSM. De esta manera, las prácticas de RSE le permiten a la empresa acceder a mercados más sofisticados y mejorar sus ingresos, los cuales al ser compartidos a través de la cadena de valor, alimentan las prácticas responsables que lograron el acceso al mercado, posicionando la empresa fuertemente en el mercado y contribuyendo a su competitividad.

### *Mayor exposición*

La comunicación constante con los grupos de interés de la industria, mejora la red de contactos de SCCI-CSM posibilitando nuevas relaciones comerciales. El hecho de que el empuje de las prácticas responsables de la empresa tengan como hilo conductor la calidad del café le ha permitido a la empresa relacionarse con organizaciones como *Coffee Association of America* y *Coffee Quality Institute*, las cuales respaldan los esfuerzos de la empresa por la calidad. Por otro lado el enfoque en educación y ambiente llama la atención de instituciones que comparten los mismos intereses, tal es el caso de *Coffee Corps* y *Green Development Fund*. Estas instituciones se han encargado de transmitir el trabajo de SCCI-CSM a miembros de la industria del café, posibilitando una exposición importante para la empresa.

### *Reputación de la empresa*

La frase clave aquí es “Educación en Calidad”. Los clientes llegan a San Cristóbal Coffee Importers por la imagen que se ha generado a través de su programa de responsabilidad social, pero siguen viniendo por la constante entrega de café de alta calidad, que nuevamente se logra a través de sus prácticas responsables. El claro ejemplo de esto es *Raven's Brew Coffee Company*<sup>28</sup>, compañía tostadora dedicada a ofrecer mezclas de café de calidad producidos con sostenibilidad y respeto a la cultura local. Esta compañía empezó a comprarle café a SCCI hace diez años y hasta el día de hoy se complace de la calidad y variedad que le ofrecen. La imagen que SCCI-CSM ha logrado es un activo intangible que agrega valor a su producto y a la empresa. La fidelidad de clientes como *Raven's Brew Coffee Company*, es un elemento positivo en la competitividad de la empresa, inserta en un mercado que cada día se interesa más por establecer relaciones comerciales con proveedores éticos. Existe dentro del mercado del café, como en otros mercados, una presión creciente de los consumidores por comprar productos y servicios que hayan sido elaborados de una manera social y ambientalmente responsable. El esfuerzo de SCCI-CSM de llevar a los tostadores y otros clientes a Nayarit a conocer el trabajo en conjunto de los productores y la empresa, fortalece su reputación y la fidelidad de los clientes.

La buena reputación de la empresa también ha tenido efectos dentro de las asociaciones de productores y de caficultores particulares. Conforme se conoce el modelo de trabajo que han establecido SCCI-CSM y las organizaciones socias, se han acercado otras asociaciones y productores interesados en entablar relaciones comerciales con la empresa. Así le ha permitido a SCCI-CSM por un lado consolidar las relaciones con los socios-proveedores de café, y además ampliar su negocio por medio de caficultores dispuestos a trabajar en la mejora de la calidad por medio de una estructura de negocios justa. Este interés generado a partir de las prácticas de RSE le permite a SCCI-CSM aumentar su volumen de ventas.

---

28 <http://www.ravensbrew.com>

### *Acceso a Financiación*

Los inversionistas están cada vez más interesados en empresas responsables, en vista de la disminución en los niveles de riesgo que dichas prácticas conllevan, por la generación de posibilidades de posicionamiento, la sostenibilidad en el tiempo, y la competitividad en general. Así, en las entidades financieras se ve una tendencia creciente por incluir dentro de los requisitos para la financiación asuntos relacionados con la responsabilidad social y ambiental (Ogliastri et al., 2007). El programa de RSE, le ha permitido a SCCI acceder a una serie de préstamos y de donaciones que aportan a las necesidades de inversión de la empresa. Este es el caso de los aportes en especie que han recibido de varias instituciones estatales y de cooperación internacional para el curso en calidad que se le ofrece a los productores y funcionarios de las integradoras. En 2005, Ecologic Finance<sup>29</sup>, institución que ofrece servicios de financiación accesible a empresas comunitarias que operan en áreas ambientalmente sensibles, le hizo un préstamo a la Integradora de Café Sustentable de Nayarit, con garantía de SCCI, para la financiación de la compra total de la cosecha, la cual fue vendida en su mayoría a SCCI. La organización de cooperación para el desarrollo, Solidaridad, hizo una donación para la construcción de nueve laboratorios portátiles PortaCafe™, así el control de calidad se puede llevar a cabo de manera eficiente por parte de las cooperativas, lo que contribuye a la certificación Utz Kapeh. Todos estos aportes significan ahorros en las inversiones que SCCI-CSM tiene que hacer para su crecimiento y fortalecimiento y por ende en su fuente de café de calidad. Al mismo tiempo la atracción de inversiones blandas y donaciones a raíz de las prácticas responsables, significan una reducción importante en el costo de capital para SCCI-CSM, y amplían sus posibilidades de financiación.

### *Gestión del riesgo*

Con prácticas sociales y ambientalmente responsables las empresas consiguen la licencia social para operar como miembros productivos de una sociedad globalizada cada vez más interesada en la producción ética. (Ogliastri et al. 2007) La información que reciben los consumidores relacionada con empresas poco éticas o con comportamientos irresponsables tienen efectos negativos importantes sobre la reputación, el nivel de sus ventas, la participación en el mercado y el valor de sus activos, reflejándose en la competitividad de las empresas. Es así como SCCI-CSM, disminuye el riesgo de acusaciones o prensa negativa en el mercado internacional, y localmente disminuye el riesgo de huelgas y ruptura de las relaciones establecidas con proveedores y organizaciones locales. Por otro lado, el enfoque en calidad socialmente responsable de SCCI-CSM disminuye el riesgo de incumplir con los requerimientos de los clientes.

Las prácticas basadas en elementos sociales y ambientales marcados por la calidad, disminuyen el riesgo de perder clientes como Poverty Bay Coffee Company<sup>30</sup>. Las certificaciones como Utz Kapeh y Orgánico, es un elemento que contribuye a la filosofía de sostenibilidad específicamente en el área ambiental, sin embargo, su aporte se fortalece y estabiliza por el componente de calidad. Poverty Bay Coffee Company es una empresa que ofrece a sus clientes café que combine calidad e integridad, y es uno de los clientes de SCCI-CSM que más apoya su trabajo con los productores de Nayarit.

---

<sup>29</sup> <http://www.ecologicfinance.org>

<sup>30</sup> <http://www.povertybay.com>

### *Relación con entidades gubernamentales*

El trabajo que llevan a cabo SCCI-CSM y los productores de café de Nayarit ha llamado la atención de las entidades gubernamentales. Esto le ha permitido a SCCI-CSM reducir los costos de implementación de los cursos de calidad, por medio de la colaboración del Consejo Nayarita de Café, y del Comité Estatal de Sanidad Vegetal. La buena imagen de la empresa en su entorno inmediato mejora las relaciones con el gobierno local y generan, por ejemplo, ahorros en tiempo y esfuerzo en ciertos trámites. Por otro lado, el acuerdo entre la empresa y los caficultores de cumplir con todos los requisitos y tributos establecidos por las entidades gubernamentales para la producción de café, ha mejorado el acceso de los productores a financiación blanda. Esta financiación fortalece a los productores en su función de socios-proveedores de SCCI-CSM, amplía las posibilidades de acceso a capital de trabajo de toda la organización, y disminuye el costo del capital.

### *Motivación de los trabajadores*

CSM y las cooperativas integradoras procuran que sus trabajadores tomen el curso de calidad y para poder contratar graduados del curso cuando necesitan personal nuevo. El propósito es crear un grupo de trabajadores, que estén involucrados en el sector cafetalero y que puedan transmitir y construir una cultura de calidad.

Los productores de café de Nayarit asociados en integradoras son el recurso vivo que alimenta el negocio de SCCI-CSM. Las prácticas responsables que estructuran la relación entre la empresa y los productores motivan a los caficultores a mejorar su control sobre los elementos que inciden sobre la calidad en todas las etapas del proceso productivo. El mejoramiento del clima organizacional en las cooperativas, a partir de la relación con la empresa, han fortalecido la capacidad de integrar y compartir los conocimientos en calidad y sostenibilidad que interesan a SCCI-CSM. El aumento en la entrega de café de alta calidad de una cosecha a otra y el fortalecimiento del trabajo entre las integradoras y CSM son algunos de los beneficios que recibe la empresa a partir de la motivación de los productores. El curso de calidad ha generado trabajadores calificados motivados que se han incorporado a SCCI-CSM y a las integradoras, disminuyendo en costos laborales de selección y capacitación.

Por otro lado los esfuerzos por lograr la certificación Orgánica y Utz Kapeh, a nivel de finca y de beneficios, estimulan la creatividad de los recursos humanos en la búsqueda de soluciones sostenibles a los retos de cumplir normativas estrictas. Así surgió dentro de SCCI-CSM la idea de una trampa para atrapar el insecto que produce la broca<sup>31</sup>, el desarrollo de alternativas para el secado de café sin utilización de electricidad, y el laboratorio portátil para la evaluación y cata del café, como algunos ejemplos de propuestas innovadoras que aumentan la eficiencia de los procesos.

---

31 Enfermedad que seca prematuramente el grano de café y produce un grano hueco, influyendo significativamente sobre la calidad y la productividad de la cosecha.

### *Eficiencia operativa*

Varios elementos aportan a aumentar la eficiencia operativa de la empresa. El sistema de Control de la Calidad basado en ISO 9001, junto con las normativas para la certificación Café Orgánico y Utz Kapeh y el sistema de trazabilidad, generan un estilo administrativo alrededor del cual los controles y las mediciones son elementos estructurales dentro de la cultura organizativa. El pago justo y la transparencia en el manejo del dinero y de la información de la empresa forman parte también de esta cultura de control y medición. El sistema de trazabilidad necesita el trabajo de todos los actores que participan en la cadena de valor, desde los productores hasta los vendedores finales en Seattle. Cada uno de estos elementos en su conjunto se traduce en eficiencia operativa y por lo tanto en reducción de costos.

## **4. Beneficios para los productores de café**

El proyecto de responsabilidad social de SSCI-CSM no pudo haberse llevado a cabo si no hubiese encontrado en México su sostén en el apoyo de los actores clave de este proyecto, y un grupo de caficultores dispuestos a escuchar una propuesta diferente.

El trabajo en conjunto entre SSCI-CSM y los productores de café han elevado los precios del café del Estado de Nayarit. Esto implica que hay una ganancia social más allá de los beneficios directos que reciben los productores socios de SSCI.

La oportunidad de recibir un mejor precio por su producto, ha generado en los caficultores la posibilidad y la conciencia sobre los beneficios de ahorrar una parte de sus ganancias. El ahorro en grupo, es decir como cooperativa, les ha permitido invertir en tierra, infraestructura y equipo; acceder a programas de ahorro y préstamo iniciados por el gobierno y mejorar su posición de negociación para la compra de insumos.

Los productores de café de Nayarit han mostrado su preferencia por la transparencia en el uso y la aplicación de recursos dentro del funcionamiento de las cooperativas. Esto ha generado mayor confianza de los caficultores en los dirigentes de las cooperativas, los mecanismos de rendición de cuentas poco a poco van generando un clima de mayor estabilidad en las cooperativas.

Los productores están al día con del Fondo de Estabilización de café, que recae sobre el comprador pero, que si no se paga, se convierte en una deuda del productor con el Estado. Al estar al día con estos pagos, las posibilidades de acceso a los diferentes programas del gobierno mejoran sustancialmente.

Muchos de los productores de café que conforman las dos cooperativas integradoras, han recobrado confianza en la organización cooperativa, han vuelto a sentirse orgullosos de sus cafetales y tienen interés por el cuidado de éstos y de la calidad del café que entregaron. Esta actitud positiva resulta en gran medida de que lo que han logrado ha sido a partir de su esfuerzo y trabajo, no de donaciones y subsidios.

## 5. Reflexiones Finales

Cuando James empezó su proyecto en México no conocía formalmente el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa, y no se imaginó los retos, satisfacciones, dificultades y aprendizajes que llevar a cabo un proyecto de este tipo significaría. Pero a partir del modelo responsable que ha puesto en marcha con el apoyo de los profesionales y trabajadores del sector agrícola y los caficultores de Nayarit, está creando un modelo de empresa diferente, uno que se construye desde sus cimientos con principios sociales y ambientales.

La exposición que ha recibido SCCI-CSM poco a poco ha ido fortaleciendo la imagen de la empresa. Esta imagen que combina tres elementos: calidad, responsabilidad social, y cuidado del ambiente, ha logrado fortalecer su posicionamiento en el mercado, estrechar los vínculos con sus clientes actuales, y llegar a nuevos clientes.

Conforme ha ido consolidándose el proyecto ha ido consolidando también su flujo de café de alta calidad de México. Al alinear los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos de las prácticas sociales responsables logra que la inversión en el ámbito social y ambiental, tenga repercusiones económicas positivas para su empresa, además de para la sociedad y el medioambiente.

El modelo de SCCI-CSM no regala los recursos a los productores, funciona por medio de acuerdos comerciales, en donde el productor recibe retribuciones económicas justas por su café. El caficultor puede acceder a un curso de calidad, pero paga por él con sus ahorros; tiene una estructura organizacional eficiente en los servicios que le brinda pero también paga por ellos; y finalmente tiene la posibilidad de participar en los programas de ayuda del gobierno, vendiéndole su café a un comprador que cumple con el pago los impuestos.

SCCI-CSM pagó al productor durante la cosecha 2005-2006 en promedio USD 0,09 por kilogramo más que otros compradores. De esta suma, el productor está invirtiendo el 67 por ciento en asegurar un ingreso sostenido a largo plazo a través del pago del Fondo de Estabilización; por medio de la inversión en la estabilidad de las cooperativas a partir de la transparencia; en asesoramiento técnico para mejorar sus rendimientos en las próximas cosechas; en material y equipo para darle mayor valor agregado a su producto; y en educación para lograr mejorar la calidad y recibir un mejor precio promedio. Por otro lado, de esa prima de USD 0,09 el productor incorpora en el flujo de caja de su familia un 33 por ciento, que tiene efectos significativos sobre la mejora de sus condiciones de vida en el corto plazo.

Muchas empresas llegan a proponer prácticas responsables dentro de su planeamiento estratégico una vez alcanzada una cierta rentabilidad y un cierto grado de posicionamiento en el mercado. SCCI-CSM, es una empresa que nace con estas prácticas, que se ha ido consolidando en un mercado y mejorando su acceso al mismo, conforme se fortalece su modelo particular de hacer negocios responsablemente. La RSE entonces no es un requisito del mercado, o una manera de ayudar a la sociedad. La constitución de una empresa, nacida bajo esta filosofía, incluye la RSE como elemento necesario para la constitución de una base de proveedores que se mantenga constante y estable en la oferta de un producto de alta calidad. La distribución justa de las ganancias de un negocio a través de la cadena productiva, asegura la posibilidad de mantener la industria funcionando de manera sostenible en el largo plazo, y así contribuye a la calidad de vida de todos sus actores.



# Capítulo 3

## LA RSE Y LOS NEGOCIOS CON LOS SECTORES DE BAJOS INGRESOS: LOS CASOS DE PALI Y TIERRA FÉRTIL

Francisco Leguizamón, Juliano Flores, Imre Petry y Mariella Hernández

Estos casos tienen como propósito identificar y analizar los beneficios sociales y el valor económico creados a partir de negocios con la participación de población del sector de bajos ingresos. Para esto, el presente documento describe el caso de PALÍ, un formato de supermercados de descuento dirigido a los segmentos socioeconómicos de menores recursos en Costa Rica y Nicaragua; y Tierra Fértil, un programa desarrollado con la finalidad de apoyar a los pequeños y medianos agricultores proveedores de Hortifrutí, empresa que forma parte de la Corporación de Compañías Agroindustriales (CCA)<sup>32</sup> y se dedica al acopio y distribución de frutas, verduras y cereales.

El documento inicia con una breve introducción al tema de los negocios con la base de la pirámide económica<sup>33</sup>, y el vínculo de esta corriente con la responsabilidad social de la empresa. La segunda y tercera sección presentan los estudios de caso de Supermercados PALÍ y de Tierra Fértil, respectivamente. En estas dos secciones son descritos los modelos de negocios y los beneficios sociales y económicos derivados a partir de éstos. En la sección de reflexiones finales, se resumen los argumentos desarrollados a lo largo del documento, contextualizándolos en los campos de los negocios con los SBI y la responsabilidad social de la empresa. Esta última sección sirve para exponer las conexiones y convergencias entre estos dos enfoques de prácticas de negocios.

### 1. Introducción

En los últimos años, muchas investigaciones se han enfocado en los segmentos del mercado de menores ingresos como una nueva vía para la creación de valor económico y un segmento de oportunidades económicas no explotadas. Sin embargo, desde el punto de vista de la sociedad, la cuestión más relevante consiste en determinar si además, existe un potencial no realizado para las empresas de ser la fuerza impulsora de soluciones para los persistentes problemas sociales.

Mientras que para los empresarios y sus negocios la cuestión esencial puede ser – como expone C.K. Prahalad en su libro – la existencia o no de la “fortuna en la base de la pirámide”, los actores sociales están más interesados en el potencial de soluciones de mercado para el problema de la pobreza. Para algunos la vía del mercado no solamente ha sido descartada como una salida de la pobreza, sino también ha sido considerada como una de las causas de la creciente brecha entre los segmentos de altos y de bajos ingresos. En este contexto, una pregunta relevante es si los negocios con los sectores de bajos son ingresos capaces de generar valor económico y social simultáneamente, y en consecuencia entonces capaces de contribuir a la reducción de la pobreza.

---

<sup>32</sup> Para más informaciones acerca de la CCA ver sección 2 de este estudio de caso.

<sup>33</sup> La “base de la pirámide” (en inglés “base of the pyramid” – BoP) es una designación socioeconómica para los 4.000 millones de personas que viven primariamente en los países en desarrollo y cuyos ingresos anuales por cápita están por debajo de los USD 1,500. En los últimos años el término BoP fue ampliamente aceptado en el medio académico. Mientras esta descripción ilustra bien este fenómeno socio-económico y ayudó a enfocar en este tema, la red SEKN – Social Enterprise Knowledge Network – prefiere una definición más restricta y utiliza el término “sectores de bajos ingresos” o “segmentos de población de bajos ingresos” (SBI). De una forma no intencional, la denominación “base de la pirámide” corre el riesgo de una connotación peyorativa: un segmento de la población que está por debajo de los otros segmentos, de una cierta forma en una “posición inferior”. Uno de los principios críticos de actitud para los negocios con el SBI es el reconocimiento de que existe una contribución esencial de esta población a los negocios, en específico, y el desarrollo de la sociedad, en general. Más que ser apenas el “más bajo” (inferior), este segmento también es algo “más” en muchas dimensiones.

Como cualquier emprendimiento, los negocios con los segmentos más pobres del mercado también tienen que ser evaluados en términos de sus desempeños económicos ¿Es rentable? ¿Satisface los parámetros de retorno para las actividades con riesgos similares? ¿Es una decisión económica racional? Si la respuesta a estas preguntas es positiva, entonces las operaciones son económicamente sostenibles, pero ¿también crearán valor social? Los negocios que explotan el potencial de los segmentos de menores ingresos pueden ser económicamente rentables pero no necesariamente favorables en términos sociales. Igualmente, otras actividades económicas pueden generar valor social pero, desde el punto de vista económico pueden no ser viables.

### *Los negocios con los sectores de bajos ingresos y la responsabilidad social de las empresas: conexiones y convergencias*

¿Existen convergencias entre la RSE y los negocios con la base de la pirámide, o son dos asuntos totalmente distintos? Los estudios de caso sobre responsabilidad social de la empresa y de negocios con los segmentos pobres<sup>34</sup> parecen validar una fuerte conexión entre ambos conceptos, pero a la vez señalan también diferencias importantes.

La convergencia principal entre ambos enfoques está referida al resultado final que se puede lograr apelando a uno u otro: La creación paralela de valor económico y valor social. Tanto la RSE como los negocios con la base de la pirámide pueden ser conceptualizados como avenidas que intentan alcanzar el mismo destino, el desarrollo sostenible a través de la creación paralela de valor social y valor económico (ver Gráfico 3.1). Otro de los puntos comunes tiene que ver con la obtención de la licencia social para operar. Al parecer tanto las iniciativas de RSE como los negocios con la base de la pirámide o una combinación de ambos enfoques, pueden ayudar a obtener o a fortalecer esta licencia. En una economía cada vez más globalizada donde el sector privado es cada vez más sensible a presiones de organizaciones de la sociedad civil y de distintos grupos de interés, la licencia social para operar se convierte en un elemento estratégico.

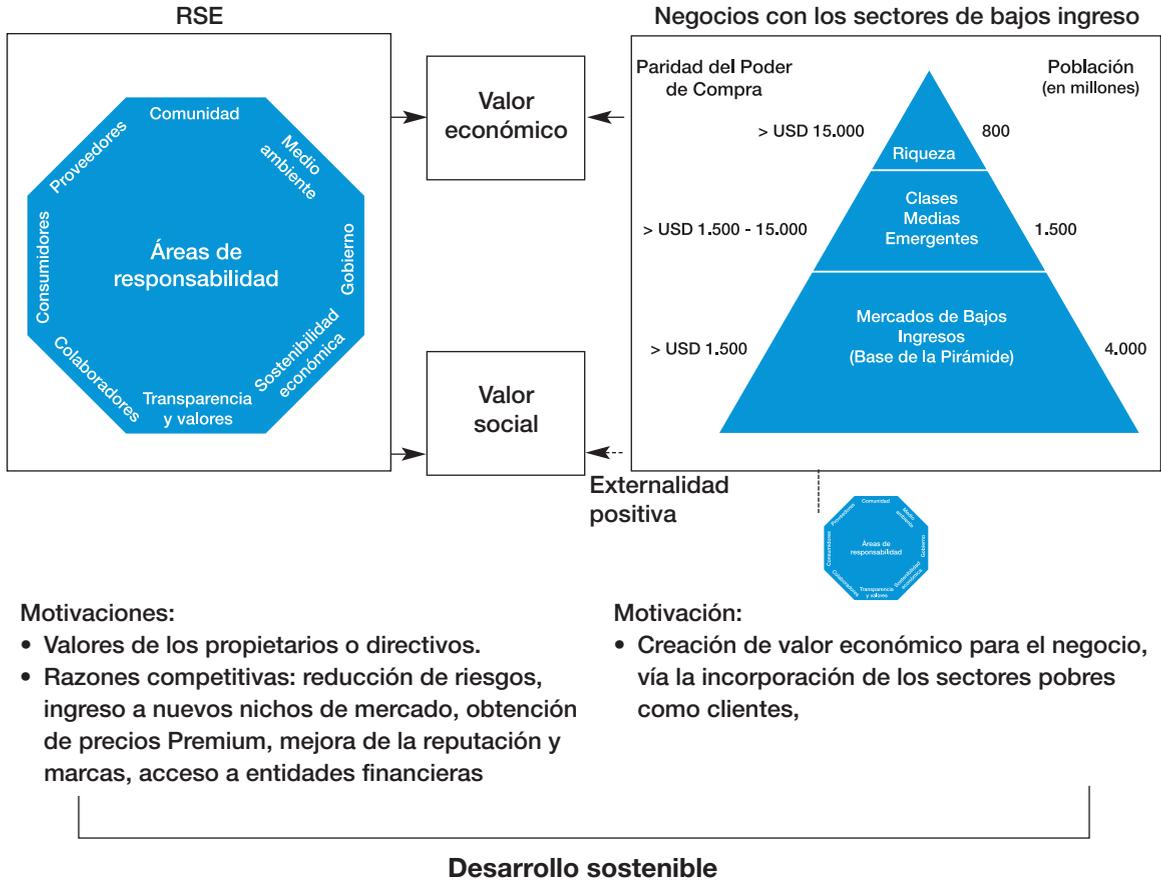
Respecto a las diferencias, los contrastes centrales emergen de las conceptualizaciones de uno y otro enfoque. Las conceptualizaciones más recientes sobre responsabilidad social de la empresa (Porter y Kramer, 2002 y 2006; Emerson, 2003; Elkington, 2006; Zadek, 2003 y 2005) coinciden en señalar que las iniciativas de RSE deben estar dirigidas a crear valor social y al mismo tiempo a crear valor económico para la empresa. En la RSE la obtención de estos dos fines aparece de modo explícito desde un inicio. En contraposición, en los negocios con la base de la pirámide la razón que origina la iniciativa es el aprovechamiento de una oportunidad de negocio. En otras palabras el interés por incorporar a los sectores de bajos ingresos en la cadena de valor es en esencia económico. La creación de valor social no figura desde un inicio como un objetivo, sino que emerge al final del proceso como una externalidad positiva.

Otro contraste entre estas dos corrientes se puede visualizar al profundizar un poco más sobre las motivaciones que les dan origen. En el caso de las iniciativas de RSE hay una mezcla de motivaciones que en los últimos años han evolucionado desde los valores altruistas de los propietarios hasta razones

---

<sup>34</sup> Estudios de caso sobre negocios con los sectores de bajos ingresos, documentados por la red SEKN en su tercer ciclo de investigación (2005-2008).

**Gráfico 3.1** La RSE y los negocios con los sectores de bajos ingresos (SBI)



Fuente: elaboración propia.

competitivas como la reducción de riesgos, ingreso a nuevos nichos de mercado, obtención de primas sobre los precios, acceso a entidades financieras internacionales, etc. En cambio en las iniciativas de negocios con la base de la pirámide, la motivación que aparece de modo recurrente y explícito es mucho más puntual, la creación de valor económico para el negocio vía la incorporación de los sectores pobres como clientes, proveedores o socios.

Por otro lado, los emprendimientos de negocio con los sectores bajos ingresos al igual que cualquier otra iniciativa empresarial deben incorporar las prácticas de RSE. Aunque produzcan externalidades sociales positivas estos emprendimientos no están exentos de incorporar ensimismo prácticas de RSE en áreas

como protección del medio ambiente, cumplimiento de estándares laborales, proyección comunitaria, conductas éticas, u otras prácticas. El hecho de que los negocios con la base de la pirámide incorporen al igual que cualquier otra iniciativa de negocios los grandes temas que forman parte de la RSE, y por su actividad natural generen externalidades sociales positivas parece otorgarles un doble potencial en el proceso de creación de valor social.

Continuando con la discusión de los efectos que pueden tener las iniciativas de negocio con la base de la pirámide en la creación de valor, encontramos que los beneficios potenciales derivados de estos emprendimientos pueden agruparse en beneficios empresariales y en beneficios comunitarios (ver Cuadro 3.1). Los primeros inciden favorablemente en el valor económico de las empresas, mientras que los segundos tienen un efecto favorable en la creación de valor económico y social para los sectores de bajos ingresos (SBI), mediante su inclusión en las cadenas de valor como proveedores o como consumidores.

**Cuadro 3.1** Beneficios potenciales para las empresas y para los Sectores de Bajos Ingresos (SBI) derivados de una relación comercial entre ambas partes.

Proveedores		Consumidores	
<b>Beneficios Empresariales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos.</li> <li>• Riesgo compartido</li> <li>• Conocimiento y habilidades locales.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno y la sociedad civil.</li> <li>• Posicionamiento.</li> </ul>	<b>Beneficios Comunitarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de trabajo.</li> <li>• Desarrollo de capacidades para MiPyMEs.</li> <li>• Conocimientos y transferencia de tecnología.</li> <li>• Ambiente empresarial y clima de inversiones mejorados.</li> </ul>	<b>Beneficios Empresariales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados y crecimiento de ingresos.</li> <li>• Aumento del valor de la marca y posicionamiento para capturar el crecimiento futuro del mercado.</li> <li>• Transferencia de innovaciones de productos a los mercados actuales.</li> </ul>	<b>Beneficios Comunitarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li> <li>• Acceso a precios más bajos (ahorros), y en consecuencia mejora del ingreso disponible.</li> <li>• Mejor calidad de vida.</li> <li>• Aumentos de productividad.</li> </ul>

Fuente: adaptado de WBCSD, 2004.

### *Los segmentos de menores ingresos y la creación del valor social*

En el proceso de creación de valor social, la eliminación de barreras de acceso a bienes y servicios aparece como uno de los logros más visibles. Varias de las iniciativas de mercado con la base de la pirámide ofrecen a las poblaciones de menores ingresos la oportunidad de acceder a productos y servicios a los que antes no podían acceder. Otro tipo de valor social generado a través de los negocios con los SBI es el referido al fortalecimiento de poblaciones históricamente debilitadas. Algunos grupos no carecen “solamente” de ingresos y acceso a mercados, sino que se encuentran en una situación de exclusión debido a una débil educación, carencia de habilidades técnicas, o discriminación racial, la cual muchas veces va acompañada del aislamiento geográfico (los pobres de las zonas rurales).

Según Amartya Sen (1999), la pobreza tiene que ser entendida como un fenómeno social multi-dimensional y como un círculo vicioso. Sen propone entender el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan las personas. Estas libertades son tanto los fines como los medios principales para el desarrollo. Entre ellos están la libertad de participar en la economía, pero también la libertad de expresión y participación política, las oportunidades sociales, incluyendo el derecho a exigir educación y servicios sanitarios; la existencia de mecanismos de protección social, garantizados por redes de seguridad como el seguro de desempleo y ayudas contra el hambre.

La participación, en el sentido de inclusión social, tiene muchas caras, puede ocurrir a través de la participación en asociaciones o simplemente por medio del potencial de participación en la economía de consumo. En las sociedades capitalistas, la ciudadanía está fuertemente relacionada con la participación en diferentes mercados; un individuo que no puede acceder al mercado de trabajo o de consumo, por ejemplo, está excluido de muchas de las actividades de la sociedad. Al bajar las barreras de acceso a la economía de mercado, los negocios están dando atención a las poblaciones debilitadas.

El siguiente esquema (Gráfico 3.2) resume estas barreras y otros factores que limitan la creación de valor social para determinados segmentos de la población. No son limitaciones exclusivas a los segmentos de población más desfavorecidos y, en la realidad, tampoco existen de forma discriminada. Por el contrario, algunas de estas barreras ocurren de forma simultánea, es decir, los pobres están expuestos a una múltiple-exclusión (Prahalad y Hammond, 2002). Algunas de estas barreras o limitaciones a la creación de valor social también afectan los segmentos de medianos y altos ingresos, como por ejemplo la discriminación de la mujer, la violación de los derechos fundamentales de niños y adolescentes o mal uso de los recursos del medioambiente. Sin embargo, los segmentos de población con menores ingresos son más vulnerables a las limitaciones impuestas por el entorno (Sen, 1999).

Varias de las barreras y aspectos mencionados en el gráfico anterior, como barreras de precio/ingreso, poblaciones objetivo debilitadas, o los que no tienen voz, son, en efecto, elementos que limitan o dificultan la creación de valor social y que aparecen en varios de los estudios de caso que se han documentado hasta el momento sobre negocios con los SBI<sup>35</sup>. Un buen número de estas barreras son visibles también en los casos de PALÍ y Tierra Fértil presentados en este capítulo. En el caso de PALÍ algunas de las barreras han

---

<sup>35</sup> Estudios de caso sobre negocios con los sectores de bajos ingresos (SBI), documentados por la red SEKN en su tercer ciclo de investigación (2005-2008).

sido las relacionadas con el bajo poder de compra de su mercado objetivo y al desconocimiento de los gustos y preferencias de este mercado por parte de la empresa. En el caso de Tierra Fértil, las barreras referidas a la baja educación y capacidad técnica de los pequeños agricultores, así como las barreras culturales han sido las más marcadas.

**Gráfico 3.2** ¿Qué significa el término “valor social”?

	<b>Barreras de precio/ingreso</b>	<b>Bienes de consumo Educación formal Educación sexual y planificación familiar Capacitación TI y la brecha digital</b>
<b>Presencia de barreras</b>	Fallos de mercado: exclusión de mercados de capitales Barreras simbólicas: identidad colectiva escindida Lejanía geográfica: carencia de servicios públicos básicos	
Poblaciones objetivo debilitadas	Derechos básicos vulnerados Tejido institucional precario de comunidades de base Marginación y delincuencia juvenil	
Carencia de voz	Niños y adolescentes Consumidores Discapacitados físicos y mentales Medio ambiente	
Efectos secundarios no deseados de la actividad económica	Externalidades negativas Responsabilidad “por asociación”: la licencia social para operar	

Fuente: SEKN, 2006.

## 2. Supermercados PALÍ

PALÍ es un formato de supermercados de descuento dirigido a los segmentos de población de bajos recursos, fundado en Costa Rica en 1979. Desde sus inicios, PALÍ ha pertenecido al grupo CSU-CCA uno de los conglomerados más importantes de Costa Rica. La Corporación de Supermercados Unidos (CSU) fue creada en 1960; posteriormente, con la finalidad de abastecer a los supermercados, fue fundada la Corporación de Compañías Agroindustriales (CCA).

CSU ha sido el líder de supermercados de Costa Rica donde, a través de varios formatos de negocio y más de 130 puntos de venta. Según fuentes del medio, en los últimos años CSU ha mantenido una participación de mercado en su segmento de aproximadamente el 60 por ciento – equivalente al 30 por ciento del mercado total de alimentación local<sup>36</sup>. Mientras que CCA se ha ocupado del acopio y distribución de productos frescos y de marca privada para los supermercados de CSU, a través de tres divisiones: la agrícola, la cárnica, y la comercial e industrial.

En el caso de Nicaragua, PALÍ inició sus operaciones en 1998 utilizando el mismo concepto originado en Costa Rica. Inicialmente se notó una gran oportunidad en estos segmentos debido a que recién en los 90 comienzan a operar los primeros supermercados (La Colonia y La Fe) ofreciendo variedad de surtido.

En noviembre de 2001, el grupo CSU-CCA de Costa Rica, y el Grupo La Fragua de Guatemala (quienes mantenían una red de supermercados en Guatemala, El Salvador y Honduras), se unieron con la empresa holandesa Royal Ahold para constituir la Central American Retail Holding Company (CARHCO), formando así la mayor cadena de supermercados de Centroamérica. Cada grupo poseía un tercio de las acciones de CARHCO. A pesar del cambio de nombre del conglomerado por Wal-Mart Centroamérica y de la reestructuración de algunas gerencias en búsqueda de sinergias, los grupos CSU-CCA y la Fragua, mantuvieron sus respectivas empresas, así como a su plana directiva y empleados.

En septiembre del 2005 Wal-Mart compró toda la participación de Royal Ahold, adquiriendo de ese modo un tercio de las acciones de CARHCO. Posteriormente, en marzo de 2006, Wal-Mart tomó el control de CARHCO al adquirir el 51 por ciento de las acciones de esta corporación. En ese momento se decidió cambiar el nombre de CARHCO por el de Wal-Mart Centroamérica.

Dentro de este grupo, PALÍ atrae un tercio del mercado costarricense (1,5 millones de personas aproximadamente), y representa el 60 por ciento de las ventas totales realizadas por todos los supermercados del grupo CSU (PALÍ, Más x Menos, Hipermás, y Maxibodega)<sup>37</sup>. En el caso de Nicaragua, PALÍ atrae 1,25 millones de clientes aproximadamente, representando el 69,40 por ciento de las ventas de CSU Nicaragua.<sup>38</sup>

Los supermercados PALÍ están dirigidos a los sectores de bajos ingresos. Si bien el segmento objetivo es muy claro, también es cierto que no todos los clientes de PALÍ se pueden considerar pobres, pues hay un porcentaje pequeño de sus clientes que son de clase media o media-alta. A este grupo, los directivos de PALÍ, lo denominan el segmento de “comprador inteligente” que acude a PALÍ para ahorrar, sin ser pobres. Pero el grueso de clientes de PALÍ, más del 70 por ciento, corresponde a la clase popular – segmentos socioeconómicos D y E<sup>39</sup>, lo que convierte a este segmento en un elemento central del modelo de negocios.

---

36 Estas cifras corresponden a estimaciones mencionadas en algunos de los medios locales de comunicación, pues la empresa no proporciona cifras oficiales respecto a su participación de mercado..

37 Entrevista realizada en mayo de 2006 a Johnny Campos, Gerente Regional de los formatos de descuento.

38 Para tener una idea de los formatos de supermercados manejados por Wal-Mart Centroamérica, ver anexo 1.

39 El 60 por ciento de la población costarricense vive en los denominados segmentos D y E con un promedio mensual de USD 383. En el caso de Nicaragua, 88 por ciento viven en estos segmentos con un promedio mensual de USD 80.

## 2.1 El modelo del negocio

El inicio de los supermercados PALÍ tuvo una motivación clara de negocios. En relación con el origen de este modelo, Johnny Campos, quien contaba con varios años de experiencia como Gerente de PALÍ, comentaba<sup>40</sup>:

*“Nuestro fundador, el señor Enrique Uribe, en uno de sus viajes en la década de los años setenta vio un formato muy diferente llamado ALDI. Un supermercado muy pequeño con una área aproximada de 300 m<sup>2</sup>, 500 SKU (Stock Keeping Unit)<sup>41</sup>, y utilización de productos con marca privada. Él se preguntó cómo hacer algo similar en Costa Rica y se trajo la idea y la tropicalizó. Iniciamos en 1979 en el distrito de “Desamparados” en Costa Rica. En aquel momento era un punto de venta con sólo 200 SKU. Sólo eran comestibles no perecederos, no había carnes, verduras, lácteos; era totalmente abarrotero y el producto se colocaba en unas plataformas en el piso. En aquella época los proveedores no creían mucho en el modelo. Se incluyeron segundas marcas con descuentos grandes del 20 por ciento. Aquellos años fueron duros económicamente en Costa Rica, lo cual favoreció el desarrollo del modelo. Las filas en las cajas eran de 20 metros. El formato de descuento tuvo una excelente acogida...”*

El modelo de negocios de PALÍ se basa en la venta de productos a precios bajos, de modo tal que puedan ser accesibles a los sectores de bajos ingresos. Este modelo ha ido evolucionando conforme PALÍ ha ido conociendo más las necesidades de su mercado meta. Uno de estos cambios fue el incremento del surtido de productos (número de SKU) y la expansión de los puntos de venta de las zonas urbanas hacia las zonas rurales.

El negocio de PALÍ está en el volumen, con márgenes de ganancia muy pequeños. Este modelo se caracteriza por una operación muy sencilla de bajo costo y un surtido limitado pero con marcas líderes nacionales y privadas dirigidas a cubrir las necesidades básicas de la familia, dentro de un ambiente agradable y digno, pero austero, en consistencia con la filosofía de costos bajos de operación. El lema de PALÍ es “Siempre precios bajos... siempre”. El modelo de negocios de PALÍ canaliza todos sus esfuerzos hacia el precio, pero además le han incorporado un ingrediente de “dignidad”. Esto quiere decir que el consumidor va encontrar los mismos estándares que encontraría en un supermercado normal desde el punto de vista de orden, limpieza e inocuidad de los productos a un precio muy accesible.

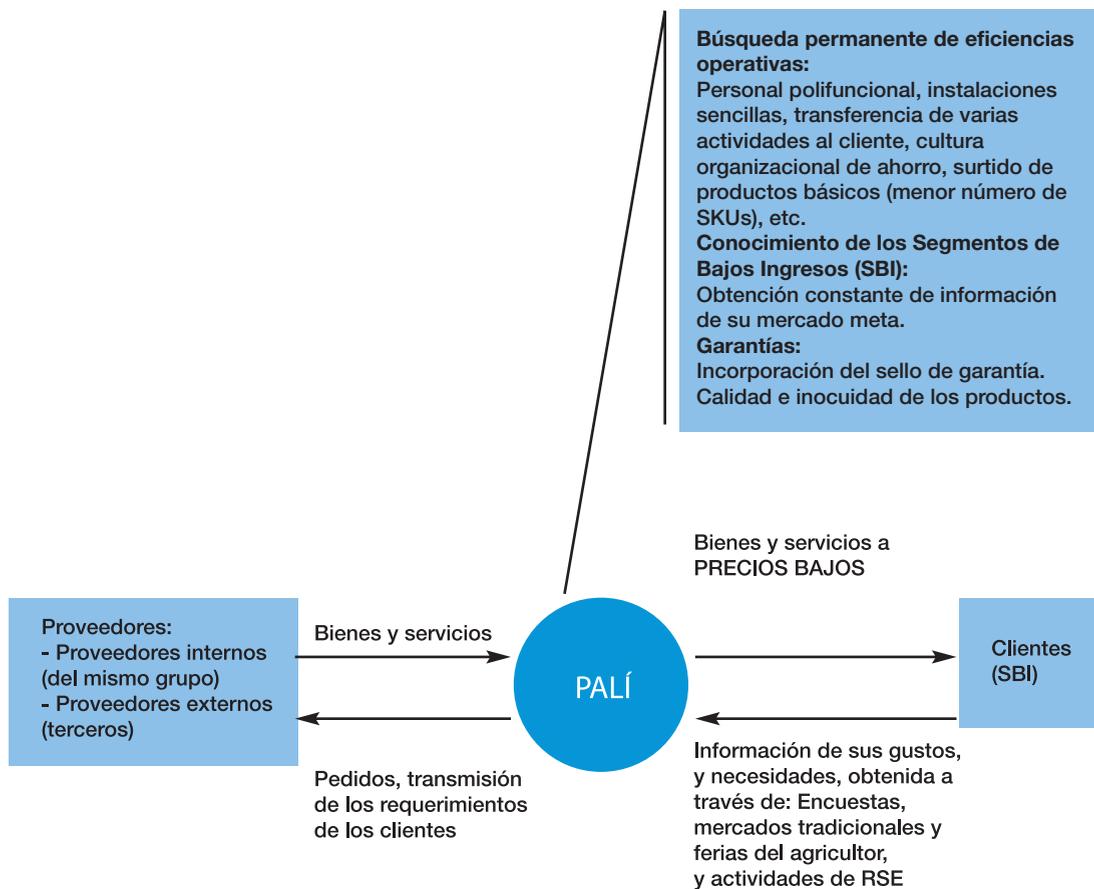
Uno de los principales aspectos que hacen competitivo a PALÍ proviene de la forma en que configura sus actividades, lo cual le ha permitido lograr eficiencias notables en costos. Los principales ahorros de PALÍ, provienen de la operación del negocio como se verá más adelante con menos personal y personal polifuncional, locales más pequeños, anaqueles más sencillos, consumos de energía relativamente bajos, etc.; y de la negociación con sus proveedores de precios bajos por la compra de grandes volúmenes de productos.

---

40 Johnny Campos, tiene 25 años de laborar para el grupo CSU-CCA, y ha pasado por una serie de posiciones operativas, hasta llegar a la gerencia de los supermercados PALÍ. Con la adquisición de Wal-Mart, Jonhy Campos fue promovido en mayo del 2006 al Gerente Regional de los formatos de descuento, que son “PALÍ” en Costa Rica y Nicaragua, y “Despensa Familiar” en Guatemala, Honduras y El Salvador.

41 Stock Keeping Unit. Término común utilizado en los supermercados o en los negocios por Internet para referirse a un producto específico en un inventario o en un catálogo.

Gráfico 3.3 El modelo PALÍ de negocios



Fuente: elaboración propia.

Para hacer negocios en el segmento de mercado en el que opera, supermercados PALÍ enfrentó una serie de desafíos, además de los retos comunes de cualquier negocio. A continuación se describen las principales barreras que PALÍ enfrentó y las estrategias y ajustes que realizaron para superarlas.

### *Barreras para trabajar con los clientes de menores ingresos*

Cuando abrió su primer establecimiento en 1979, supermercados PALÍ ofreció un surtido de productos muy básico con sólo 200 SKU. Los directivos en ese momento tenían la percepción de que era un poco arriesgado ofrecer una gama más amplia, sin embargo, debido al buen recibimiento que tuvo el modelo de negocios, y conforme la empresa fue conociendo mejor a sus clientes objetivo se fue también incrementando el surtido.

La carencia de información o información inadecuada fue una barrera, principalmente en lo referido a los gustos y preferencias de sus clientes meta. Para cubrir estos vacíos de información, la empresa desarrolló encuestas para medir la satisfacción, gustos y preferencias de sus clientes. Además de las encuestas, realizan observaciones frecuentes de las modalidades de venta en los mercados tradicionales y ferias del agricultor.

La barrera más grande que ha tenido que enfrentar PALÍ ha sido la falta de poder adquisitivo de los clientes. Según estimaciones realizadas por PALÍ, aproximadamente el 90 por ciento de sus clientes en Nicaragua corresponden a la clase popular –segmentos socioeconómicos D y E. Mientras que en Costa Rica se estima que el 70 por ciento de sus clientes pertenecen a los segmentos socioeconómicos D y E<sup>42</sup>. El ingreso mensual promedio de un cliente de Costa Rica es de USD 383 mientras que de un cliente de Nicaragua es de USD 80. Para llegar a los clientes de estos segmentos con precios a su alcance, los líderes de esta cadena de supermercados tuvieron que hacer una serie de ajustes y adaptaciones.

### *Cambios o adaptaciones efectuadas para superar las barreras*

El liderazgo en PALÍ parece haber estado siempre orientado hacia la experimentación e innovación. En relación con este punto, PALÍ experimenta en distintos aspectos, como por ejemplo en el surtido y las formas de empaquetar o presentar los productos. Dentro de la propia empresa hay quienes defienden el surtido limitado, y hay quienes defienden un surtido más amplio. Cuando aumentaron el surtido, las encuestas de los clientes indicaban que algo no estaba funcionando. Los clientes percibían los productos como más caros, pero en realidad era por el gasto total, y no porque los precios producto por producto fuesen más caros. Al haber más variedad de productos los clientes compraban más cosas lo cual les hacía incurrir en un mayor gasto. La capacidad para saber leer el entorno, y para dirigir procesos de experimentación (de prueba y error) e innovación, aparecen como habilidades de liderazgo importantes para conducir con éxito el negocio.

Los ajustes o cambios en relación con la cultura de una cadena de supermercados tradicional, han estado enfocados principalmente en la búsqueda permanente de eficiencias. La cultura de PALÍ da prioridad a la búsqueda de eficiencias y reducción de costos en todos los puntos de su actividad, en tanto que en un supermercado convencional, la cultura de la organización apunta a un balance más equilibrado entre el costo de los productos y el nivel de servicios ofrecidos tanto en las instalaciones como por el personal.

---

42 Entrevistas realizadas a Directivos de Wal-Mart Centroamérica, en marzo de 2007. Estas entrevistas fueron efectuadas por el Profesor Francisco Leguizamón y el Investigador Juliano Flores, ambos de INCAE.

En cuanto a los patrones de compra de los clientes, muchas de las personas de ingresos bajos suelen percibir los supermercados como lugares más caros que las ferias del agricultor o los mercados tradicionales. A fin de lidiar con esta barrera la empresa introdujo el “Sello de Garantía”. El Sello de Garantía, es un compromiso público de la empresa, reflejado a través de un logotipo en sus productos, que garantiza el cumplimiento del precio más bajo del mercado, producto por producto, y establece que si un consumidor encuentra un precio más bajo en cualquier otro establecimiento, PALÍ le devuelve el doble de la diferencia existente entre ambos precios. El sello de garantía busca obtener la plena confianza del consumidor que los productos que está adquiriendo son los más baratos del mercado. A través de esta práctica los directivos buscan invitar a los consumidores a comparar, y demostrar que las afirmaciones sobre los precios más bajos del mercado, son ciertas.

Una de las características de un supermercado PALÍ consiste en que tiene mucho menos personal que uno convencional. Un Más x Menos normalmente tiene más de 55 empleados. Un PALÍ es operado en promedio con 21 personas. La operación con menos personal es posible también debido a la polifuncionalidad de los empleados de PALÍ. A diferencia de los formatos de Más x Menos, Maxibodega, La Unión, o Hiper más, el personal de PALÍ está capacitado para realizar una serie de funciones. Un cajero, puede ser en determinado momento bodeguero, estar apoyando en la venta de verduras, o realizando alguna otra actividad. El menor uso de personal representa una reducción grande en costos, proveniente principalmente de un menor monto en gastos laborales.

En PALÍ se han realizado una serie de cambios respecto a los procesos y servicios, lo cual les ha permitido obtener ahorros sustanciales. Uno de estos cambios ha sido la transferencia de varios de los servicios al cliente. El cliente lleva sus propias bolsas, una vez que paga, él mismo coloca los productos en su bolsa, pone las bolsas en el carrito, y empuja el carrito hasta afuera del supermercado. Esto hace posible que haya sólo un empleado por caja, y no dos como ocurre en otros supermercados (uno en caja y otro ayudando a poner los productos en las bolsas y en el carrito). Otro de los ahorros proviene del bajo nivel de inventarios. El número de productos en bodegas y anaqueles es bastante menor al número de productos en los Más x Menos y mucho menor que la variedad de productos de Hiper más. Esto simplifica varias actividades como el etiquetado, control de inventarios, manipulación de los productos, entre otras tareas de administración del stock.

Las instalaciones de los formatos de descuento son sencillas, las áreas son comparativamente pequeñas en relación a los supermercados convencionales. Los anaqueles son simples y sin lujos. Los aparcamientos son más pequeños que los de los otros formatos de supermercados, lo cual les permite ahorrar costos en terreno. La mayor parte de clientes meta de PALÍ no cuentan con vehículo propio, por lo que normalmente siempre hay espacio disponible en los estacionamientos. La mayoría de clientes de PALÍ acuden a los supermercados caminando, en buses, o en taxis. Aunque la empresa favorece el uso de los taxis formales entre sus clientes, muchas veces los clientes de PALÍ utilizan taxis informales debido a las menores tarifas ofrecidas por este tipo de taxis.

El menor tamaño de los establecimientos además permite obtener ahorros en gastos operativos como consumo de energía y agua. En los PALÍ comúnmente hay menos máquinas de frío en relación a las que se mantienen en otros formatos de supermercado, lo que les permite ahorrar energía. La iluminación no es muy intensa pero tiene un nivel suficiente para que los consumidores puedan realizar sus compras y simultáneamente permite mantener bajo el consumo de electricidad.

Una fuente de información valiosa para conocer mejor los gustos y preferencias de sus clientes ha sido las ferias del agricultor. Estas ferias son una modalidad de mercado utilizada en Costa Rica que operan semanalmente, los viernes y sábados, en las ciudades principales de este país, como San José, Alajuela, Heredia, Cartago, entre otras. En estas ferias aproximadamente un 90 por ciento del espacio es asignado para la venta de productos agrícolas (verduras y frutas frescas); también hay áreas asignadas para la venta de abarrotes o productos básicos (arroz, azúcar, aceite, leche, etc.), y para la venta de carnes de distintos tipos (res, pollo, pescado, cerdo). En algunas de estas ferias existen también pequeñas secciones para la venta de ropa.

Algunas prácticas utilizadas por el agricultor en estas ferias, como regalar una unidad de producto con cada docena vendida entregando trece unidades de un producto, o paquetes de productos (ej. 10 chiles por 300 colones, 3 elotes por 100 colones, etc.) han sido adoptadas por PALÍ, pues suelen ser muy bien acogidas por los consumidores.

Con la finalidad de incorporar ofertas similares a las de las Ferias del agricultor, PALÍ ha iniciado un proyecto en colaboración con Hortifruti, denominado “cosechas completas”. A través de este esquema Hortifruti compra toda la cosecha a los agricultores. Por ejemplo, compra toda la cosecha de pepinos, incluidos los que tienen algún aspecto que no se ajusta a los estándares del mercado (largo, ancho), pero que sí mantienen su contenido nutritivo, y sus condiciones de inocuidad. Esta compra de toda la cosecha les permite no sólo mejorar el ingreso al productor, sino generar también un ahorro para el negocio que al final se ve reflejado en un precio menor para los consumidores, pues los productos que no cumplen con los estándares del mercado en cuanto a calibre (largo y ancho) son comprados a un precio menor. Sobre este punto Johnny Campos indicaba:

“Utilizando el ejemplo de los chiles. El cliente de PALÍ no quiere el chile perfecto, desde el punto de vista de forma. Mientras el producto esté bien, ellos se fijan en el precio. Siendo consistentes con este requerimiento de los clientes, el proyecto de “cosechas completas” nos va a permitir llegar al cliente con precios aún más accesibles.”

Las principales colaboraciones o esquemas de cooperación se dan con los proveedores, con la finalidad de efectuar innovaciones o ajustes que les permitan llegar a los precios más bajos posibles. Estas colaboraciones se dan tanto con proveedores internos que pertenecen al mismo grupo (ej. Hortifruti) como con proveedores externos. En el caso de los proveedores externos, la colaboración ha estado frecuentemente referida a la innovación en envases y empaquetados que faciliten la venta de los productos adaptados a los segmentos de ingresos más bajos.

La negociación con proveedores externos es un proceso que se inicia con la selección (en categorías y subcategorías) de los productos de mayor representación en los otros formatos de supermercado del grupo, como Más x Menos. De acuerdo con esa categorización se escoge el surtido de PALÍ. Una vez definido éste, se inicia la negociación directa con los diferentes proveedores de los productos que se ajustan a las necesidades de los clientes, que por su segmento socioeconómico y demográfico, tienen características particulares.

El proceso propio de negociación consta de 3 pasos básicos: a) Convocatoria de proveedores del producto, b) Solicitud de cotización de las condiciones (costos, descuentos, inventarios, plazo, inversiones, distribución, etc.), y c) Renegociación, aceptación o rechazo de oferta.

Además del proceso de compra, la relación con los proveedores se mantiene para el desarrollo de actividades de mercadeo (promociones, *merchandising*, publicidad, etc.). Actualmente la empresa no maneja contratos a largo plazo, es más una relación basada en acuerdos de ambas partes. La satisfacción del cliente es la que determina dar continuidad o no a la relación comercial.

## **2.2 Los beneficios sociales**

PALÍ contribuye a las economías de los hogares, a la generación de empleos directos e indirectos, y la dotación de recursos a los gobiernos locales por medio del pago puntual de sus responsabilidades tributarias. Estos beneficios son los que tradicionalmente se espera de cualquier actividad empresarial en mayor o menor medida. No obstante, en el caso de PALÍ su impacto social positivo se puede considerar un poco más extenso.

### *Valor económico creado para los clientes de bajos ingresos*

Cuando se realiza la apertura de un supermercado se suele escuchar a algunos de los vecinos agradecer el que la empresa haya llegado finalmente a su localidad. Periódicamente se realizan anuncios en televisión y radio basados en testimonios reales de los clientes donde comúnmente se hace hincapié en ideas como "es mucho más barato", "contribuye con el ahorro de la familia", entre otros.

El hecho de ofrecer a los consumidores de bajos ingresos la oportunidad de comprar en un supermercado, contribuye a reducir la brecha de exclusión de estos sectores de la población. Experiencias como la de poder comprar en establecimientos de este tipo parecen ayudar a integrar más a los sectores de bajos ingresos en la sociedad, y a que estos sectores adquieran una nueva perspectiva. Si bien los precios de PALÍ frecuentemente son inferiores a los de los otros formatos de supermercados como Más x Menos o Hipermás, no siempre resultan inferiores a los precios que los consumidores pueden encontrar en las ferias del agricultor. En el Cuadro 3.2 se presenta los precios para un mismo grupo de productos, vendidos en PALÍ, Más x Menos, y la Feria del agricultor de Alajuela.

Tomando como base la muestra de productos presentada en el cuadro anterior, una de las conclusiones que se puede extraer es que PALÍ efectivamente logra llegar al consumidor con un precio más bajo,

**Cuadro 3.2** Precios en USD para un grupo de productos vendidos en PALÍ, Más x Menos y la Feria del Agricultor de Alajuela

Producto	Cantidad	PALÍ	Más x Menos	Feria del Agricultor	PALÍ vs. Más x Menos	PALÍ vs. Feria del Agricultor
Azúcar "María"	2 kg	1,40	1,50	1,55	-7,5 %	-11,1 %
Arroz "Montes de Oro Verde"	2 kg	1,53	1,66	n.d.	-8,5 %	n.d.
Leche "Ideal"	400 g	0,78	0,85	0,96	-9,6 %	-23,7 %
Aceite "Clover"	1 kg	1,21	1,29	1,32	-7,0 %	-9,6 %
Pepino	1 kg	0,65	0,68	0,49	-5,8 %	24,2 %
Yuca	1 kg	0,39	0,42	0,39	-7,5 %	-0,5 %
Zanahoria	1 kg	0,34	0,39	0,29	-13,7 %	14,3 %
Tomate	1 kg	0,64	0,83	0,59	-30,5 %	7,7 %
Papaya	1 kg	0,49	0,68	0,49	-37,6 %	0,0 %
Papa	1 kg	0,59	0,82	0,55	-39,7 %	6,7 %
Carne de res (cabeza de lomo)	1 kg	4,90	5,69	5,50	-16,0 %	-12,0 %
Carne de pollo (pechuga con hueso)	1 kg	2,48	2,62	2,38	-5,8 %	3,7 %

Promedio | -15,8 % | -0,03 %

Fuente: elaboración propia. Trabajo de campo realizado el sábado 27 de mayo de 2006. Los precios de la Feria del Agricultor de Alajuela, fueron registrados entre las 8:00 y 9:00 de la mañana, con la finalidad de evitar distorsiones en los precios, pues conforme avanza el día los agricultores en este tipo de ferias normalmente bajan los precios de sus productos.

producto por producto, que los formatos de supermercados convencionales como Más x Menos, sin embargo no siempre logran precios más bajos que los que se pueden obtener en las ferias del agricultor, sobre todo en los productos que corresponden a frutas y verduras. Sí logran ofrecer precios más bajos que las Ferias del Agricultor en productos como azúcar, leche, arroz, y en algunos tipos de carne. Los ahorros que puede tener un consumidor en PALÍ son en promedio de un 15 por ciento en relación a supermercados convencionales como Más x Menos. En cuanto a las Ferias del Agricultor, si bien los precios de PALÍ son en promedio los mismos, si hay otros beneficios para los consumidores. No se cuenta con varios servicios que sí existen en los supermercados convencionales pero ofrece más servicios que un mercado tradicional o las ferias del agricultor. Los clientes pueden utilizar carritos, lo que evita la incomodidad de estar cargando bolsas; un solo pago al final en caja versus varios pagos cada vez que compra un producto. La seguridad en la higiene e inocuidad de los productos y una experiencia de compra más rápida y posiblemente más satisfactoria aparecen entre los principales beneficios para los clientes. En Costa Rica, desde el año 2007 se había empezado también a aceptar el pago de los productos con tarjeta de crédito o débito lo cual producía beneficios para los clientes relacionados con la comodidad y seguridad.

#### *Valor social para las comunidades de segmentos de bajos ingresos*

Además de las contribuciones a la creación de valor social que están ligadas a las operaciones cotidianas de la empresa, están los aportes provenientes de otras acciones de PALÍ más relacionadas con actividades externas a la empresa. Programas de acción social como “PALÍ de la Mano con la Comunidad” y los Bingos PALÍ, entre otros, son ejecutados de forma estratégica y contribuyen a fortalecer el capital social y las relaciones de confianza entre los miembros de las comunidades, y los empleados y directivos de PALÍ.

En las comunidades rurales y comunidades urbanas pequeñas, el punto de venta, se convierte en una de las organizaciones importantes que forman parte de esas comunidades. Un directivo de la empresa decía que dentro del paisaje típico de una comunidad rural o una comunidad urbana pequeña uno se encuentra la escuela, la cancha de fútbol, la iglesia y el supermercado PALÍ. La empresa es consciente de la influencia que los supermercados pueden tener en sus comunidades y por ello realizan las actividades de apoyo. Estas actividades han contribuido a fortalecer la imagen con sus clientes, y aún más importante, han ayudado a la empresa a mejorar el conocimiento sobre quiénes son sus clientes.

Uno de estos programas ha sido “PALÍ de la Mano con la Comunidad”. A través de éste, PALÍ identifica problemas o necesidades específicas en las comunidades que atiende, y se une con la comunidad para facilitar esfuerzos dirigidos a solucionar el problema definido.

Una de las actividades llevadas a cabo en la comunidad en el marco de este programa son los “Bingos PALÍ”. Los eventos se realizan en conjunto con los líderes de la zona quienes a su vez deben organizarse y trabajar en equipo, lo que frecuentemente tiene un efecto positivo en el desarrollo de la comunidad. Estos bingos son organizados principalmente en las comunidades rurales, donde se tienen puntos de venta. Los fondos recaudados son donados a las escuelas o asociaciones locales para obras de infraestructura, equipos educativos o libros. El supermercado provee la infraestructura (en el estacionamiento del punto de venta

comúnmente se instala una carpa, mesas, sillas y el equipo necesario para el evento), y aporta los premios. Los vecinos se organizan para vender los cartones, conseguir los otros premios y recolectar así la mayor cantidad de dinero. Aproximadamente una vez al mes se realiza una actividad de este tipo en una comunidad distinta alrededor del país. En algunos de ellos participan hasta 700 personas y pueden generar hasta USD 2.000 de utilidad neta. Estos bingos permiten además la participación del personal del supermercado de manera voluntaria en una actividad social, generando un beneficio positivo para sus propias comunidades.

Otras actividades enmarcadas en el programa son:

- *PALÍ Fut*: Con el fin de promover el deporte en los niños. Consiste en la organización de un campeonato de fútbol 5 en el estacionamiento con equipos de niños de las escuelas de la localidad. La empresa provee toda la logística necesaria: transporte, cancha, árbitro, refrigerio, premios (a niños y escuelas), animación, etc.
- *Calendario anual*: se invita a hijos de clientes a participar en un concurso de dibujo sobre un tema específico. Se escogen los mejores dibujos, se premia a los ganadores y los dibujos son empleados para realizar el calendario anual que se vende en las tiendas. Lo recaudado en la venta del calendario se dona a una entidad de ayuda a la infancia costarricense previamente definida.
- *Árbol de los Sueños*: se realiza en coordinación con entidades de apoyo a la niñez. Consiste en colocar árboles de Navidad en las tiendas con tarjetas que contienen los nombres de niños de escasos recursos, los clientes se llevan una tarjeta y traen un regalo para esos niños. De esta manera se canalizan los recursos de la población hacia los niños más necesitados.

### *Valor creado para los proveedores*

El valor creado para los proveedores se basa principalmente en los grandes volúmenes de mercadería vendidos, lo cual ha permitido también incrementar la rentabilidad de los proveedores, sean internos – del mismo Grupo – o externos. Este crecimiento de ventas ha permitido el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) locales. En el caso de Costa Rica, Papifresca y Papicrack (patatas), Doña Alice (bizcochos) y Doré (Turrónes) son algunos ejemplos de PyMEs apoyadas por PALÍ. Igualmente, se promueve el desarrollo de un proveedor de bolsas del papel operado sólo por mujeres. PALÍ apoyó a esta empresa para que visitara ferias en El Salvador. Allí pudieron hacer contactos y de esta manera comenzar a exportar sus productos.

PALÍ parece haber desarrollado un grado fuerte de confianza con todos sus proveedores, pero parece ser más fuerte con los proveedores que pertenecen al mismo grupo, debido al conocimiento y la relación más cercana que lógicamente se mantiene. Sin embargo, la empresa continúa también con varios proveedores externos por muchos años, lo cual evidencia la confianza existente entre las partes que colaboran.

## **2.3 Los beneficios para el negocio**

PALÍ ha sido un negocio rentable desde sus inicios en 1979. Las utilidades generadas por esta cadena de supermercados han hecho posible su rápido crecimiento en Costa Rica, y Nicaragua. Un nuevo punto de

venta es usualmente rentable dentro de su primer año de operación en Costa Rica, y dentro del primer o segundo año de operación en Nicaragua. La tasa interna de retorno de este formato de supermercados es de aproximadamente el 15%<sup>43</sup>. Los supermercados PALÍ son el formato de supermercados que más ventas generan (más del 60 por ciento de las ventas totales de todos los formatos de supermercados operados por Wal-Mart en Costa Rica y en Nicaragua), y además es el formato que registra el período más corto para la recuperación de la inversión, comparado con los otros formatos del grupo. El promedio de tiempo para recuperar la inversión efectuada en un PALÍ es de 3 años, mientras que en los otros formatos el período de recuperación de la inversión sobrepasa los 5 años, y en los Hiper más, puede superar incluso los 10 años<sup>44</sup>.

El procedimiento para la aprobación de nuevas aperturas de supermercados (tanto el que regía antes de la adquisición por parte de Wal-Mart y luego de la adquisición), toma como criterio base las proyecciones de rentabilidad. En relación a este punto, uno de los Gerentes de Wal-Mart Centroamérica, comentaba<sup>45</sup>:

*Wal-Mart no admite proyectos o nuevas aperturas donde la rentabilidad no esté demostrada, de modo que el hecho de que PALÍ haya sido la cadena que más ha crecido este último año, pone en evidencia claramente su rentabilidad.*

Debido a que las proyecciones de rentabilidad son uno de los criterios clave para la aprobación de nuevas aperturas, el número de nuevos PALÍ abiertos por año en relación a los otros formatos, proporciona también una evidencia importante de la rentabilidad del formato de descuento (ver Cuadro 3.3).

**Cuadro 3.3** Aperturas anuales de PALÍ y otros formatos, realizadas entre los años 2000 y 2006 (expresadas como porcentaje del total)

% de nuevas aperturas respecto del total	
PALÍ (Formato de descuento)	
Costa Rica	51%
Nicaragua	27%
Más x Menos (Supermercado tradicional)	
Costa Rica	4%
Hiper más	
Costa Rica	4%
Maxibodega	
Costa Rica	11%

Fuente: información proporcionada por Wal-Mart Centroamérica, en agosto de 2007.

43 Información proporcionada por Wal-Mart Centroamérica, en agosto de 2007.

44 Entrevistas realizadas a Directivos de Wal-Mart Centroamérica, en marzo de 2007. Estas entrevistas fueron efectuadas por el Profesor Francisco Leguizamón y el Investigador Juliano Flores, ambos de INCAE.

45 Entrevistas realizadas a Directivos de Wal-Mart Centroamérica, en marzo de 2007. Estas entrevistas fueron efectuadas por el Profesor Francisco Leguizamón y el Investigador Juliano Flores, ambos de INCAE.

### 3. Tierra Fértil

El programa “Tierra Fértil” de Hortifruti fue desarrollado en Costa Rica en los años setenta por iniciativa de la familia Uribe, fundadores del grupo CSU-CCA, con la finalidad de apoyar a los pequeños y medianos agricultores proveedores de Hortifruti. Muchos de estos agricultores pertenecían a los sectores de bajos ingresos del país. El éxito de Tierra Fértil en Costa Rica, motivó su ampliación a otros países centroamericanos. De este modo Hortifruti y el programa Tierra Fértil empezó a operar en Nicaragua en 1998 y en Honduras en 2001.

El programa Tierra Fértil nació por la necesidad de Hortifruti de asegurar el abastecimiento de productos agrícolas, ampliar la gama en el surtido a los supermercados, a la vez de asegurar condiciones de calidad, higiene, e inocuidad en los productos agrícolas proveídos a CSU-CCA.

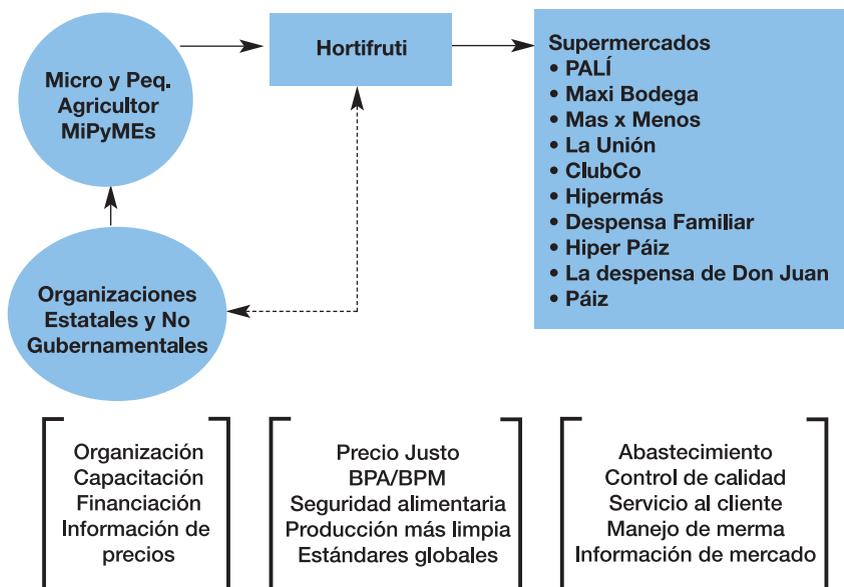
En 1973 y apenas con cinco supermercados se hizo evidente la dificultad de abastecer a los puntos de venta sin una oferta de productos agrícolas estandarizada en calidad y precio y que satisficiera la cantidad demandada por los consumidores. Por esta razón, Hortifruti inició una labor de organización de los agricultores costarricenses con la finalidad de ir estableciendo algunos parámetros en la oferta, como márgenes de ganancia, máximos y mínimos de calidad así como la introducción de programas de producción en función del mercado. Estos fueron los inicios del programa Tierra Fértil, el cual fue evolucionando en los años siguientes.

#### 3.1 El modelo del negocio

El modelo de negocios de Tierra Fértil comprende el apoyo a sus proveedores para conseguir una mejor calidad en sus productos. Este apoyo se centra en la asesoría técnica a los agricultores sobre mejores prácticas agrícolas a través del servicio de varias decenas de ingenieros agrónomos a tiempo completo en el campo. Además, se proporciona información y asesoría a los agricultores sobre qué producir y cuándo producirlo. Esta última actividad es posible debido al conocimiento que tiene el grupo de los gustos y preferencias del consumidor a través de sus distintas cadenas de supermercados. Por medio de Tierra Fértil, se ofrecen recomendaciones al agricultor para que el producto no sólo sea cultivado bajo altos estándares de calidad sino para que salga al mercado en el momento oportuno, de tal modo que las cosechas estén sincronizadas con la estacionalidad de la demanda.

La inversión en el programa Tierra Fértil comprende principalmente capital intelectual (*know-how*). El programa se ejecuta a través de un grupo de ingenieros agrónomos que reportan a un gerente de compras por país. Este grupo de ingenieros agrónomos visitan periódicamente a los agricultores que forman parte del programa, les brindan asesoría técnica, y también actúan como compradores y negociadores del precio de los productos al momento de la cosecha. Los agricultores que forman parte del programa Tierra Fértil, aunque comúnmente venden la mayor parte de su producción a Hortifruti no tienen como única opción de venta de sus productos a esta empresa, sino que pueden recurrir también a vender excedentes a otros compradores o intermediarios.

Gráfico 3.4 Modelo Tierra Fértil



Fuente: presentación de Jorge Cavallini, Gerente de Desarrollo Agrícola de Wal-Mart Centroamérica, mayo 2006.

La labor de apoyo por parte de Hortifruti a pequeños y medianos agricultores, empezó con la promoción de formas más eficientes y seguras para entregar el producto pues al principio todo se entregaba a granel. El Sr. Jorge Cavallini, Director de Desarrollo Agrícola de Hortifruti, antiguo Gerente General con más de 30 años de experiencia en la empresa, comentaba:

*“... [utilizando el ejemplo del tomate] los agricultores estaban acostumbrados a usar la caja de madera que era poco duradera, antibigiénica y provocaba heridas a la fruta y las personas. Como los agricultores insistían en utilizarla, tuvimos que empezar a pagarle un sobreprecio a un líder agrícola de la zona de Cartago<sup>46</sup> cada vez que entregara el producto en caja plástica. Después de tres meses, ya no hubo que pagarle sobreprecio pues él mismo estaba convencido de las bondades de la cesta plástica y se dedicó a hablar sobre sus ventajas con los otros agricultores. A los tres años ya teníamos al 80 por ciento de los agricultores proveedores de Hortifruti trabajando con caja plástica y hoy en día es un 100 por ciento. Esto fue una gran ventaja para el país, porque actualmente todo Costa Rica usa cesta plástica. El mayor beneficio fue que para ese tiempo la merma que se provocaba entre la cosecha, la clasificación, el embalaje, el transporte, la llegada a la planta y la colocación*

46 Cartago es una provincia de Costa Rica tradicionalmente agrícola por el clima y la fertilidad de su suelo.

*en anaquel, era del alrededor del 25 por ciento. Hoy día esa merma no llega al 5 por ciento, antes la fruta era tocada por 10 o 15 manos, ahora es tocada por 2 o 3. Esto permitió pagarle más al productor y recibirle más cantidad de cosecha, porque ese 25 por ciento se botaba. Con esto el agricultor les cogió fe a los agrónomos al ver que una recomendación nuestra le creó ventaja a todo el sistema. Además de las ventajas para la operación del negocio, creemos que una de las mayores ganancias fue la credibilidad que obtuvimos ante los agricultores.”*

Luego de la introducción de la inocuidad en el embalaje, Hortifruti se propuso hacerlo en el transporte, exigiendo condiciones especiales a sus proveedores en este sentido. A aquellos pequeños empresarios que no pudieran cumplir con este requisito y que estaban establecidos cerca de un punto de venta se les recogía el producto en su finca.

En 1985 se continuó con una campaña para el uso racional de agroquímicos, donde a través de una alianza con la Cámara de Insumos Agropecuarios, institución del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG) se dieron charlas a los agricultores sobre el uso eficiente y seguro de estos productos. Este programa de capacitación duró dos años y se realizó en todo el país.

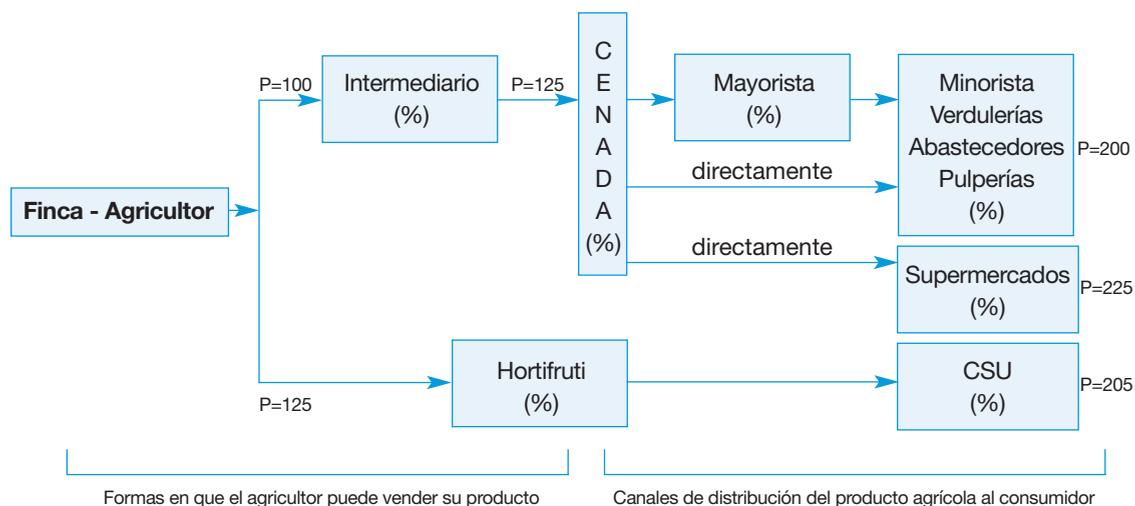
Dado el crecimiento en puntos de venta a finales de los años ochenta, Hortifruti sintió la necesidad de mejorar su gestión de apoyo con los agricultores proveedores de la empresa. Las especificaciones de calidad, inocuidad, aspectos de forma, entre otras, que exige Hortifruti a los pequeños agricultores, son las mismas que exigen a los agricultores medianos o más grandes. Estas exigencias son más rigurosas que las condiciones que estos agricultores tendrían en los mercados del pueblo, ferias del agricultor, o venta a comerciantes pero también el precio que se paga a los agricultores proveedores de Hortifruti, en Costa Rica, es más alto. El precio que se le paga al agricultor se calcula como el precio *moda* en el sentido estadístico, es decir el precio que la mayor parte de los compradores acuerdan, del mercado mayorista CENADA<sup>47</sup>, más un porcentaje adicional que depende del esfuerzo que haga el productor para cumplir con los requerimientos de presentación, inocuidad y empaquetado exigidos por Hortifruti. El siguiente gráfico ayuda a ilustrar mejor este punto.

El precio pagado por Hortifruti, se basa en la política de “precio justo”. Hortifruti concibe como precio justo a aquel precio que lo es para todos los que participan en la cadena de valor, no sólo justo para el pequeño agricultor. La política de precio justo, busca ayudar al pequeño agricultor aunque tomando siempre como referencia el precio de mercado de cada producto en el momento de la transacción. En las temporadas en las que el precio del producto está alto, Hortifruti paga a los pequeños agricultores un precio ligeramente superior al precio del mercado, y en las temporadas en las que el precio del producto está bajo les paga un precio lo suficientemente superior al precio del mercado, de modo tal que pueda cubrir sus costos y obtener una utilidad.

---

<sup>47</sup> CENADA es el mercado mayorista más importante de Costa Rica donde productores de todo el país transportaban su mercadería.

Gráfico 3.5 Cadena de Precios



Fuente: información proporcionada por Hortifruti.

Nota: El precio inicial que se utiliza es con fines ilustrativos pues el precio que paga Hortifruti en comparación con el transportista, dependerá del producto. De acuerdo con la empresa, los precios finales mantienen una proporción como la presentada en este gráfico.

En cuanto al precio pagado por Hortifruti, el señor Brenes, agricultor costarricense, señalaba:

*“Los precios que paga Hortifruti están bien porque son los mismos de la plaza CENADA. Cuando está caro pagan alto y cuando está bajo pagan menos, aunque ellos siempre tratan de ayudarlo a uno. Además del precio de CENADA, ellos me reconocen los gastos adicionales como por ejemplo, la malla para empacar las vainicas, los salarios del peón que tiene que escogerlas, etc.”*

Para desarrollar el programa Tierra Fértil, Hortifruti se encontró con una serie de barreras, específicas a los pequeños productores agrícolas y del conocimiento acerca de la inclusión de este segmento de la población en una cadena de producción. A continuación se describen los principales retos enfrentados por Hortifruti - en el ámbito del programa Tierra Fértil - para la incorporación de los pequeños productores agrícolas y las adaptaciones para superarlos.

#### *Barreras para trabajar con los proveedores más pequeños*

Las barreras culturales y falsas percepciones fueron un gran reto para el trabajo con los agricultores. Después de una experiencia acumulada de casi 30 años en Costa Rica, Hortifruti desarrolló una serie de

estándares de rendimiento, calidad, volumen, frecuencia de entregas y retorno sobre la inversión, aplicable al proceso de abastecimiento de hortalizas en Costa Rica. Sin embargo, una de las primeras barreras que enfrentó el programa en Nicaragua fue la intención de aplicar de manera inflexible estos mismos estándares y expectativas, sin incorporar en estas mediciones las particularidades de la realidad nicaragüense. Como consecuencia, en opinión de los directivos de Hortifruti, en cierta forma se subvaloró el esfuerzo requerido en la etapa de iniciación del programa en Nicaragua.

La sustitución de prácticas ancestrales por prácticas completamente nuevas de cultivo requirió de un proceso de cambio cultural del agricultor nicaragüense. Prácticamente todo, con excepción de la tierra utilizada resultó nuevo para estos agricultores: un nuevo producto, nuevas formas de sembrar, cultivar y cosechar; distintos requerimientos de insumos, nuevas relaciones con proveedores, una periodicidad distinta en la siembra y la cosecha, nuevas exigencias en el color, tamaño y textura de los productos, nuevas formas de conservar y empaquetar el producto, y nuevas formas para establecer y negociar los precios y las formas de pago.

Algunos agricultores entrevistados manifestaron que una de las principales razones de retiro del Programa Tierra Fértil, fue la resistencia o dificultad de adaptarse al cambio. Ser proveedores de Hortifruti requiere que cumplan varios requisitos de calidad, inocuidad, presentación y un abastecimiento continuo. Este último requerimiento exige siembras y cosechas escalonadas, lo cual significa más trabajo y muchos agricultores no estaban dispuestos a afrontar este reto por lo que decidieron retirarse, significando en algunos casos la pérdida de las inversiones por parte de Hortifruti.

Otra de las barreras culturales que se presentó en Nicaragua, fue el grado de educación de los agricultores. Mientras que la mayoría de los horticultores costarricenses había terminado su escuela primaria, pocos agricultores nicaragüenses habían llegado a ese nivel, con uno o dos años de escuela.

Muchas veces se menciona el aspecto de carencia de información o información inadecuada como una barrera para el trabajo con las poblaciones de estratos más bajos a la hora de incorporarlos como socios comerciales. Si bien la empresa casi no cuenta con información de los pequeños agricultores que podrían convertirse en potenciales proveedores de Hortifruti, este aspecto no es mencionado como una barrera por los ejecutivos de la empresa. El proceso de incorporación de nuevos agricultores al programa Tierra Fértil es de doble vía. A veces son los ingenieros agrónomos (encargados de la realizar las compras para la empresa) de Hortifruti los que se acercan a los agricultores para explorar su disposición a integrarse al programa; y en otras ocasiones son los agricultores, quienes por referencias de sus vecinos o conocidos se acercan a los agrónomos para manifestarles su deseo de trabajar con Hortifruti.

Con relación a la insuficiencia de infraestructura y los altos costos de distribución para alcanzar a los segmentos de bajos ingresos, uno puede decir que esto no parece haber sido una barrera en Costa Rica debido a que el país tiene una red de carreteras bastante buena - a pesar de que muchas de éstas no están pavimentadas o están deterioradas - y porque el país es bastante pequeño.

No obstante, en Nicaragua y Honduras, la infraestructura de carreteras si les ha representado un obstáculo para lograr establecer la relación comercial. La razón se debe a que estos países no sólo son más grandes que Costa Rica, sino que tiene redes de carreteras poco desarrolladas. Por otro lado, varios de los pequeños agricultores de Costa Rica, cuenta con algún medio de transporte, lo cual les permite llevar sus productos hasta los centros de acopio de Hortifruti, mientras que la mayor parte de agricultores pequeños de Nicaragua y Honduras no cuentan con vehículos para transportar sus mercancías.

Los elevados costos de transacción no parecen haber sido una barrera muy fuerte en Costa Rica, si parece estar claro que los costos de transacción han sido mayores en Nicaragua y Honduras. Los costos de Hortifruti para establecer y mantener la relación con los pequeños proveedores comprende principalmente el costo del tiempo de los ingenieros agrónomos responsables de hacer el contacto con los productores, darles la asesoría técnica y asegurarse que cumplan con sus compromisos.

Otro costo que afecta a Hortifruti es la deserción de algunos agricultores al programa. El ingeniero Alberto Pereira, Director del programa en Nicaragua, considera que el nivel de deserción en el futuro tenderá a disminuir rápidamente por el “efecto demostración” que ejercen los participantes exitosos entre sus vecinos, parientes, amigos y otros agricultores.

La carencia de garantías en el trabajo con los pequeños agricultores fue minimizada mediante diversos esquemas de trabajo. En el caso de financiación de arroz, Hortifruti no solicita ningún tipo de garantía, aunque legalmente se apoya en un contrato con todos los términos legales que comprometen al productor a la cancelación de la financiación otorgada. El esquema de financiación establece cubrir hasta un máximo de un 20 por ciento de los costos, razón por la cual con un bajo porcentaje de su cosecha, Hortifruti se garantiza la recuperación del financiamiento. Adicionalmente hay un fuerte trabajo de campo durante el período de cosecha, el mismo que permite brindar un adecuado seguimiento a los productores que están cosechando. En el caso de frijol y arroz, Hortifruti ha logrado buscar el apoyo financiero del BAC San José<sup>48</sup>, el cual entre sus requisitos pide la formalización de un seguro de cosecha como garantía por la financiación otorgada.

### *Cambios o adaptaciones internas efectuadas para superar las barreras*

El liderazgo de los fundadores y de la gerencia del Grupo CSU-CCA ha sido clave en la gestación de Hortifruti y su programa de abastecimiento de pequeños agricultores y también en la expansión de Costa Rica a Nicaragua y Honduras.

Algunas de las acciones emprendidas ha sido introducir el concepto de “curva de aprendizaje” entre los miembros de la administración, responsables de establecer los estándares para la medición de la ejecución del programa en Nicaragua y Honduras. Según la gerencia, el registro del progreso en Nicaragua, será una fuente de información valiosa que facilitará la incorporación de mejoras y nuevos cursos de acción en el proceso de expansión del programa en ese país, y también en Honduras.

---

<sup>48</sup> BAC San José es un banco privado que pertenece al Grupo BAC – Credomatic, activo en México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

A fin de sortear los obstáculos, Hortifruti tuvo que incorporar algunos cambios en su cultura organizacional. La cultura de asesoría y ayuda a los pequeños agricultores en su fuerza del departamento de compras (ingenieros agrónomos) es un ejemplo de los ajustes realizados en su cultura organizacional.

Otro aspecto relacionado con la cultura de la organización, tiene que ver con la comprensión por parte de los directivos y empleados de Hortifruti, de la importancia de trabajar con la sociedad civil. Si bien varios ejecutivos de Hortifruti, consideran que la interacción que tienen con algunas organizaciones no gubernamentales (ONGs) no ha generado aún el cambio esperado hacia una actitud y comportamiento más empresarial por parte de éstos últimos, igualmente mantienen la percepción de que la relación con las ONGs es un aspecto clave en el modelo de trabajo de Tierra Fértil, sobre todo en Nicaragua y Honduras.

Las adaptaciones efectuadas en los recursos humanos han comprendido la inclusión de expertos en el cultivo de verduras, frutas y cereales. Éstos son ingenieros agrónomos graduados de reconocidos centros de educación en el campo de la agronomía, como la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano en Honduras y la Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (Earth) en Costa Rica. La incorporación de estos agrónomos facilitó la superación de barreras culturales como las prácticas de monocultivo y siembras una o dos veces al año. Más allá del conocimiento técnico, estos ingenieros agrónomos conforme van adquiriendo experiencia parecen desarrollar también más sus capacidades sociales para interactuar y comprender mejor los puntos de vista y barreras que enfrentan los agricultores. Esta dimensión de la labor del personal que se relaciona con los pequeños productores parece actuar también como un facilitador en el proceso de transición de monocultivos hacia cultivos diversificados, de una o dos siembras al año a siembras escalonadas y de no tener requisitos de calidad a sí tenerlos, entre otros cambios.

La relación entre los agrónomos y los pequeños agricultores tiende a convertirse en una relación cálida y poco formal. Esta característica parece facilitar el contacto y mantenimiento de ésta relación. El hecho de que la mayoría de agrónomos tenga una fuerte experiencia de trabajo en el campo, así como el trato afable y directo con los agricultores, parece haber facilitado la integración con la cultura de los pequeños productores.

Las adaptaciones del proceso tradicional de compra comprenden la intervención directa de Hortifruti a lo largo de todo el proceso productivo. Hortifruti interviene proveyendo asesoría e insumos desde la preparación de la tierra y la siembra, hasta la cosecha. El cambio del modelo tradicional de negocios de abastecimiento de proveedores agrícolas a través de una transacción meramente comercial, sin intervención, es bastante profundo.

Por otro lado, algunos procesos logísticos se modificaron para poder hacer más eficiente la relación comercial. Por ejemplo, para superar la barrera de infraestructura de caminos en Nicaragua y Honduras lo primero que hizo Hortifruti en estos países fue abrir centros de acopio, no sólo por la falta de caminos sino por el tamaño del territorio (el doble de superficie que Costa Rica).

Si bien Hortifruti no categoriza a sus proveedores en función de su cumplimiento, si mantiene una política de no volver a mantener relaciones comerciales con los agricultores que han efectuado alguna acción poco ética o fraudulenta durante su relación comercial.

Uno de los mecanismos utilizados para estimular el cumplimiento de sus proveedores han sido los premios y reconocimientos a los agricultores que han mostrado un desempeño sobresaliente. Estos premios los otorgan anualmente y contemplan aspectos como puntualidad de las entregas, calidad de los productos entregados, entre otros.

Para superar algunas de las principales barreras de acceso como proveedores, Hortifruti cuenta con el apoyo y la colaboración de diferentes organizaciones, tanto gubernamentales como no-gubernamentales. Este ecosistema del negocio es descrito a la continuación.

#### *El ecosistema del negocio*

En Tierra Fértil se han emprendido esfuerzos de colaboración con otras organizaciones, principalmente ONGs y entidades del gobierno. En Nicaragua y Honduras, la colaboración con otras organizaciones para superar los principales obstáculos en el proceso de integración de los pequeños agricultores, se está convirtiendo en una práctica bastante utilizada. La razón por la que las alianzas con ONGs son más comunes en Nicaragua y Honduras, comparado con Costa Rica, se debe principalmente a que las carencias y necesidades de los pequeños agricultores de Nicaragua y Honduras, como se dijo antes, son mayores que las que presentan los pequeños agricultores costarricenses.

Al respecto, un antiguo gerente comentaba:

*“En Nicaragua y Honduras es donde más fuerte se está trabajando con ONGs e instituciones del gobierno. De lo que se ha hecho en Nicaragua y Honduras no se habría llegado a donde se ha llegado sin el trabajo colaborativo con las ONGs. Por ejemplo, una ONG nos dice: “tenemos recursos para apoyar a pequeños agricultores a tecnificarse, los ponemos a producir, y no tenemos a quién venderles”. Cuando aparecemos nosotros, entonces se cierra la ecuación, porque nosotros requerimos apoyarnos en ONGs para fortalecer nuestro trabajo con los pequeños agricultores.”*

La motivación principal para la colaboración entre Hortifruti, las ONGs, y los pequeños agricultores, es la búsqueda de cumplimiento de sus misiones y objetivos. Hortifruti, busca reducir sus costos de transacción en sus relaciones de intervención y comerciales con los pequeños agricultores. Las ONGs buscan cumplir con su misión social referidas en muchos casos a la formación de capacidades en gente de bajos ingresos a fin de contribuir a su desarrollo y mejora en su calidad de vida. Los pequeños agricultores buscan mejorar sus condiciones económicas y sociales, y ser incluidos en el mercado. Aunque la participación de entidades del Estado es menor, en algunos casos se ha visto esa colaboración con centros de investigación, como el caso del Centro de Investigaciones y Tecnología de Alimentos (CITA) de Costa Rica.

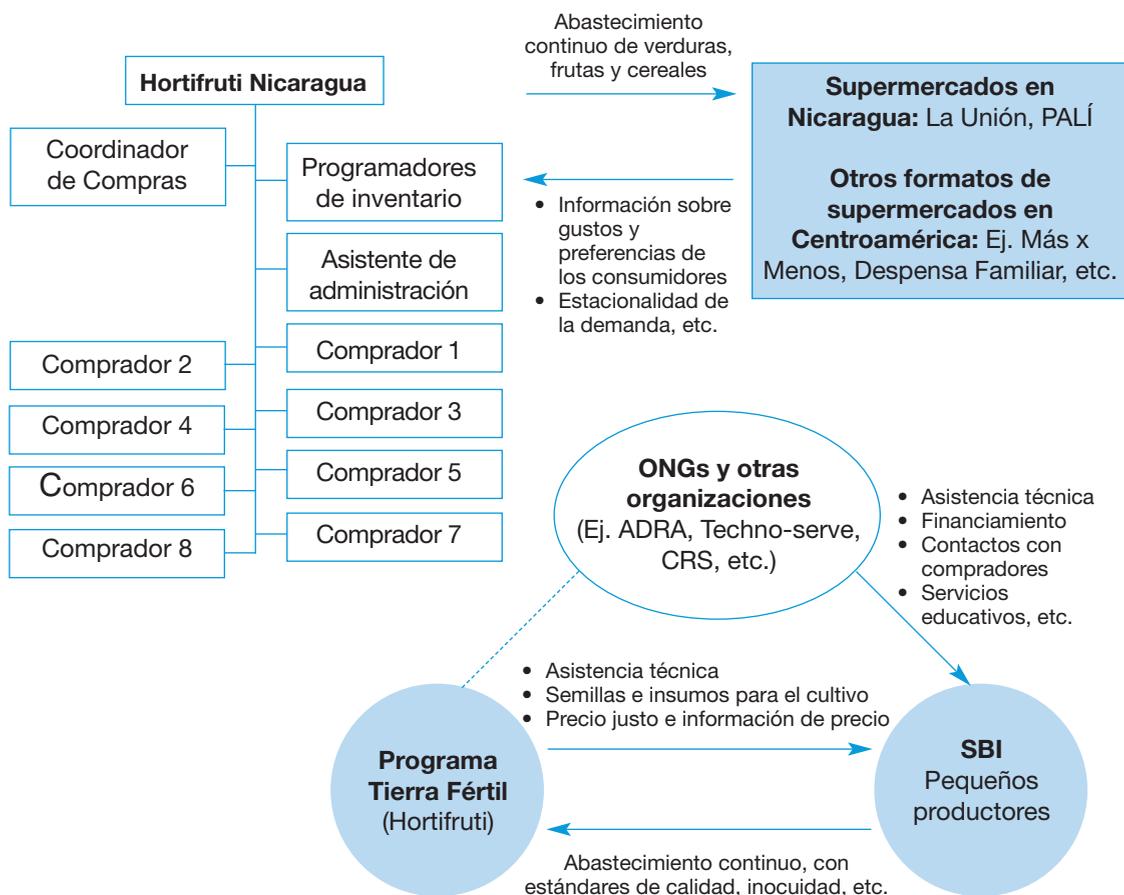
Los esfuerzos de colaboración están permitiendo combinar los recursos de Hortifruti, de los puntos de venta (supermercados), de los pequeños agricultores, de las ONGs, y de otras organizaciones. El rol que desempeña cada uno de estos actores se describe a continuación:

- *Hortifruti*: compra los productos agrícolas a los agricultores y se los vende a las cadenas de supermercados. Para cumplir con esa misión les proporciona asesoría técnica y seguimiento continuo.
- *Cadenas de supermercados pertenecientes al mismo grupo*: brindan información sobre gustos y preferencias de los clientes. Brindan información sobre las variaciones en la demanda por tipo de producto a lo largo de todo el año. Esta información es muy útil para que Hortifruti pueda planificar sus compras y la producción de los pequeños agricultores que son sus proveedores. Los activos aportados por la cadena de supermercados son básicamente de tipo intangible, referidos especialmente a información de mercado.
- *Pequeños agricultores*: Aportan el terreno agrícola y su trabajo para el cultivo de los productos demandados por Hortifruti, con los debidos estándares de calidad e inocuidad.
- *ONGs*: Los servicios proveídos por ellas varían según el proyecto. Sin embargo comúnmente incluyen, asistencia técnica en los cultivos, contacto con compradores, financiación de capital de trabajo, equipos, o maquinarias, y servicios de capacitación o educación en general.
- *Organizaciones del gobierno*: El gobierno mantiene un rol activo a través de los entes que regulan la calidad de los productos que se importan y venden en los puntos de venta. Así como la emisión de permisos fitosanitarios, censos de áreas de siembra y producción, regulación en políticas arancelarias, etc. Las organizaciones del gobierno que más participan en las diferentes etapas del proceso son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería o de la Producción, el Consejo Nacional de Producción, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el Ministerio de Salud.

Una interpretación gráfica del ecosistema con todos sus integrantes se presenta en la siguiente figura, tomando como ejemplo el programa Tierra Fértil de Nicaragua. Los ecosistemas de Costa Rica y Honduras son similares, variando solamente las instituciones no gubernamentales y las agencias gubernamentales y el grado de participación de éstas en el programa.

Hortifruti desempeña el rol de coordinador del sistema, coordina la oferta mediante un plan de compras anual que incluye las cantidades de productos requeridos semanalmente. Para cumplir con este plan, la necesidad de abastecimiento se distribuye entre los varios agricultores que son proveedores de Hortifruti. De esta forma, cada uno de los productores sabe qué producir, cuánto producir, y en qué momento debe tener lista la cosecha para su entrega. Hortifruti se desempeña como “organización puente” o articuladora pues es la organización que actúa como nexo entre los agricultores y los puntos de venta.

**Gráfico 3.6** Ejemplo – Ecosistema organizacional del programa Tierra Fértil en Nicaragua



Fuente: elaboración propia.

En varios casos, a través del equipo de compradores (agrónomos), llega y asiste directamente a los productores, sin intervención o apoyo de ONGs. No obstante, en las comunidades donde existen organizaciones de la sociedad civil brindando apoyo a los agricultores, la labor de la empresa parece hacerse más sencilla, pues el esfuerzo para preparar y educar al productor de modo que cumpla con las exigencias del programa es menor.

### 3.2 Los beneficios sociales

La labor de apoyo con insumos, asesoría, precio justo, entrega de premios y reconocimientos públicos por buen desempeño así como el trabajo conjunto con ONGs, parecen haberse convertido en los principales activos sociales que han favorecido la colaboración entre las distintas partes. Este modelo de cooperación genera diversos beneficios sociales, tanto para los pequeños agricultores - conocimiento de nuevas técnicas de cultivo, cambio cultural, mayores ingresos económicos, mejoras en la calidad de vida, acceso al sistema financiero, sentimiento de orgullo por lo que hacen (dignidad) etc. - como para la sociedad en general - incremento de las exportaciones de productos agrícolas, fomento a la autosuficiencia alimentaria por medio de la reducción de importaciones de productos agrícolas y aumento de la dinámica productiva en el sector agrícola etc.

En Costa Rica, Hortifruti ofrece financiación a productores de arroz empleando fondos propios, además tiene un convenio con la institución financiera BAC San José el cual ofrece programas de financiación para arroz y frijoles a tasas de interés que se adaptan a las características de los beneficiarios. Adicionalmente, ha logrado incorporar a casas distribuidoras de semillas e insumos agrícolas, con el fin de brindar mayores recursos y garantizar un manejo agronómico más eficiente. El conocimiento de nuevas técnicas de cultivo, el acceso al sistema financiero y las garantías de compra de cosechas benefician los agricultores en términos de reducción de riesgos e incertidumbres, típicos en la agricultura familiar. En el Programa Tierra Fértil los riesgos intrínsecos a la producción agrícola son compartidos por los distintos participantes en el sistema de cooperación.

De manera paralela, con los productores más eficientes incorporados en los programas de financiación, Hortifruti está llevando a cabo un programa de capacitación en el exterior, en países con altos niveles de producción y técnicas agrónomas novedosas. Internamente, en conjunto con otras casas comerciales, se han organizado charlas de capacitación en la zona de Guanacaste en temas de interés para los productores. Por medio de este programa de capacitación se promueve la adopción de técnicas eficientes de cultivo y la sincronía entre los productos agrícolas y las demandas del mercado. Esto conlleva a una mayor satisfacción de los mercados de productos agrícolas, tanto a nivel nacional como en el extranjero.

Es importante destacar que la política de firma de convenios de compra-venta que ha venido estableciendo el departamento de compras de cereales (granos), supone la compra de producto previo a la siembra del cultivo, lo cual garantiza la colocación de un alto porcentaje de la cosecha a las asociaciones de productores establecidas principalmente en la zona norte y sur del país.

En Honduras, Hortifruti ha replicado la práctica costarricense del sistema de precio fijo para algunos productos, con lo cual el productor sabe desde que siembra el precio que total recibirá cuando entregue su cosecha. Adicionalmente Hortifruti les está inculcando la necesidad de mejorar e implantar buenas prácticas agrícolas, de tal manera que obtengan una mayor productividad y hasta reducción de costos.

En el caso de Nicaragua, la colaboración de Hortifruti con el pequeño agricultor va más allá, ha llegado a significar que sus hijos puedan asistir a clases, contar con un techo digno donde dormir, convertirse en empleador en vez de ser peón de otras fincas y sobretodo le ha dado la posibilidad de estar incluido en el sistema financiero formal.

En Honduras, Hortifruti ha replicado la práctica costarricense del sistema de precio fijo para algunos productos. Adicionalmente Hortifruti también les está inculcando la necesidad de mejorar e implantar buenas prácticas agrícolas, de tal manera que obtengan una mayor productividad e incluso reducción de costos.

En el caso de Hortifruti-granos en Costa Rica, la financiación es en efectivo y no se cobran intereses. De esta manera los productores pueden realizar sus compras de insumos y lograr un mejor precio. Adicionalmente, ha logrado la integración de casas distribuidoras de insumos y semillas, con el fin de ofrecer condiciones de crédito favorables para el agricultor.

Otra ventaja que tiene ser proveedor de Hortifruti, es que se puede acceder a financiación con el BAC San José, entidad que financia la cosecha a un interés del 14,75 por ciento incluida la comisión, lo cual facilita el acceso a recursos por parte de los productores.

En Nicaragua, Hortifruti entrega la mercadería a precio de compra y no cobra intereses. En el caso de Honduras, Hortifruti ha ayudado en la compra de semillas sin cobrar intereses por ello.

Los pequeños agricultores ganan conocimiento de nuevas técnicas de cultivo, se produce un cambio en las costumbres de cultivo con resultados positivos en la productividad. Esto genera mayores ingresos económicos y mejoras en su calidad de vida. Además de acceso al sistema financiero y un sentimiento de orgullo y dignidad por lo que hacen.

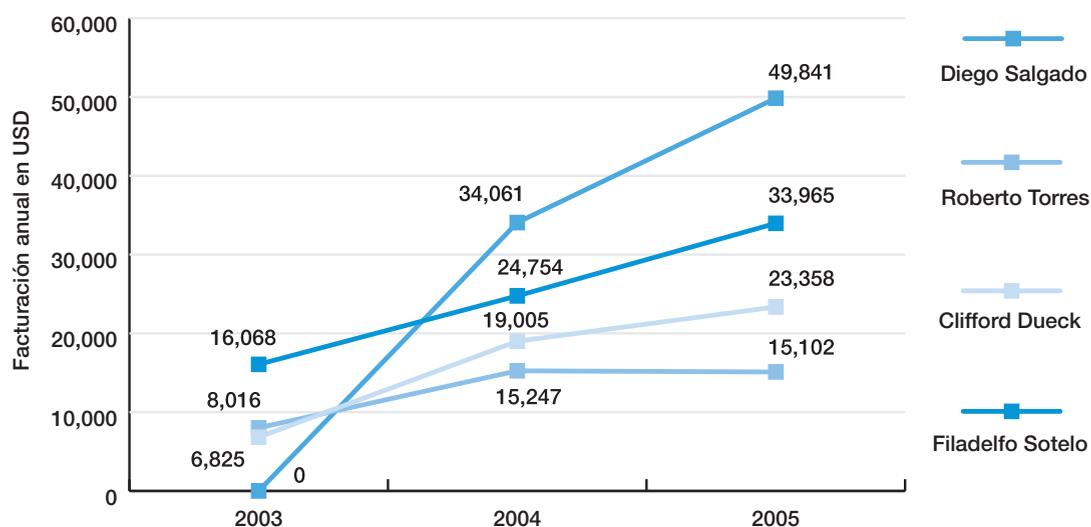
Para los pequeños y medianos agricultores se utilizaba pago al contado o de muy corto plazo. Varios agricultores consideraban ésta como una de las ventajas de trabajar con Hortifruti. En palabras de uno de los agricultores beneficiados:

*“Yo conozco muchos agricultores que en algunas ocasiones se han visto perjudicados porque los intermediarios han recogido el producto y posteriormente no les pagan. Lo bueno de Hortifruti es que ellos nos pagan a tiempo y son muy responsables con eso.”*

Además, la exigencia en la calidad de los productos (trazabilidad, calibres, apariencias, seguridad alimentaria y transporte, entre otros) había contribuido a que varios agricultores aumentaran su capacidad de exportación.

La situación de los pequeños productores ha cambiado luego de ser incorporados en la cadena de abastecimiento de Hortifruti. Un indicador importante ha sido el crecimiento de sus ingresos. En el gráfico 3.7 se presenta la evolución de la facturación a Hortifruti de cuatro agricultores nicaragüenses.

Gráfico 3.7 Facturación anual de algunos productores (en USD)



Fuente: elaboración propia.

Otro de los beneficios económicos para los pequeños agricultores ha sido el acceso al sistema financiero. La Empresa exige a los agricultores que abran una cuenta corriente en los bancos con los que trabaja la empresa para efectuarles los pagos vía transferencia. La apertura de las cuentas que marcan el inicio de un historial crediticio para muchos agricultores se facilita y es posible a través de la recomendación de Hortifruti. Algunos agricultores también utilizan la garantía de compra de la producción como colateral con bancos o proveedores de insumos. Además, la relación con Hortifruti había implicado en algunos casos una rebaja en la tasa de interés en los créditos bancarios de los agricultores en razón de la disminución del riesgo, al tener un comprador seguro de su cosecha.

El programa Tierra Fértil también contribuye a generar a un trato más justo para los agricultores que trabajan en pequeña escala. En países como Nicaragua y Honduras los intermediarios se quedan con la mayor parte del margen que se genera. Para el gran número de productores que se dedican a la agricultura, los márgenes son tan bajos que apenas les permiten subsistir. Además el grado de formación es muy bajo lo cual hace que fácilmente sean engañados por los comerciantes.

En el caso de Nicaragua, esta situación hacía que hubiera una enorme diferencia entre los precios pagados al agricultor y los precios de venta al público en los puntos de venta finales. Tierra Fértil, ha contribuido a

reducir el número de intermediarios y con ello ha logrado ofrecer un mejor precio a los agricultores. De acuerdo con el señor Cavallini:

*“Cuando la empresa entró en Nicaragua en 1998, el precio de venta ofrecido al agricultor era cuatro veces inferior al precio al consumidor final. La estrategia de ofrecer un mejor precio suscitó cierta desconfianza por parte del pequeño productor que finalmente fue superada.”*

### 3.3 Los beneficios para el negocio

Hortifruti, empresa que desarrolló el programa Tierra Fértil, ha sido rentable casi desde sus inicios. Las utilidades generadas por esta compañía del Grupo CCA, han hecho posible su crecimiento en Costa Rica, y la expansión de sus operaciones a Nicaragua y Honduras. El crecimiento sostenido de esta empresa en ventas y en utilidades durante las últimas décadas evidencian los beneficios económicos producido<sup>49</sup>. La utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización de Hortifruti en el 2006, fueron de 7.7% (EBITDA por sus siglas en inglés)<sup>50</sup>. Otro hecho que evidencia la rentabilidad de Hortifruti, ha sido el interés de Wal-Mart en este modelo de negocios. Lee Scott, CEO de Wal-Mart, comentó en las negociaciones previas a la adquisición de CSU-CCA que gran parte del valor de este grupo recaía principalmente en dos líneas de negocios: el formato de descuento (PALÍ) por su volumen de ventas, buena rentabilidad, y rápido retorno de la inversión, y sobre el modelo de abastecimiento de la cadena de supermercados (Hortifruti).

Por otro lado, en opinión de los directivos de Wal-Mart, Hortifruti con su programa Tierra Fértil no sólo es rentable como unidad de negocios independiente, sino que genera valor económico para todo el grupo puesto que asegura la calidad y variedad de productos en toda la cadena, y en consecuencia apalanca el crecimiento y rentabilidad de los puntos de venta (supermercados).

Entre los beneficios generados por Tierra Fértil se contaban:

- Diversificación de la base de proveedores lo que disminuye el riesgo de dependencia de pocos proveedores;
- Amplitud del abanico de productos agrícolas ofrecidos a sus clientes;
- Garantía en la calidad e inocuidad de los productos;
- Abastecimiento continuo;
- Sincronización entre las cosechas y la demanda;
- Capacidad para extender su red de supermercados;
- Lealtad del proveedor y del cliente; y
- Diferenciación sobre la competencia.

Algunos datos sobre Hortifruti en Nicaragua, ayudan a comprender mejor los beneficios para el negocio generados por Tierra Fértil:

---

49 Entrevistas realizadas a Directivos de Wal-Mart Centroamérica, en marzo de 2007. Estas entrevistas fueron efectuadas por el Profesor Francisco Leguizamón y el Investigador Juliano Flores, ambos de INCAE.

50 Información proporcionada por Wal-Mart Centroamérica, en agosto de 2007

- Crecimiento en el número de centros de acopio desde cero en 1998 hasta 6 en el 2005;
- Incremento en la variedad de productos proveídos a los puntos de ventas, lo cual facilitó el crecimiento en el número de supermercados en Nicaragua desde 7 en 1998 hasta 32 en 2005; y
- Crecimiento del suministro local de productos desde 20 por ciento en 1998 hasta 85 por ciento en 2005.

En el cuadro siguiente se ilustra en mayor detalle algunos de estos puntos:

**Cuadro 3.4** Logros del programa Tierra Fértil en Nicaragua

Cifras Comerciales	Año 1998	Año 2005
Importación directa	60 %	10 %
Proveeduría local	20 %	85 %
Importación / Intermediario	20 %	5 %
Centros de acopio	0	6
Exportación a Centro América	USD 0	USD 1.800.000 (2.300 tm)

Fuente: Hortifruti, 2006.

El rol de los pequeños agricultores como proveedores es esencial en el modelo de negocios de Hortifruti. Debido a que las diversas variedades de verduras, frutas, y cereales requieren condiciones especiales de suelos y microclimas. La inclusión de una base amplia de agricultores ubicados en distintas regiones geográficas adquiere especial importancia. Si no existiera esa base amplia de agricultores, Hortifruti difícilmente podría ofrecer la amplia variedad de productos que ofrece a la red de supermercados que forman parte del mismo grupo.

Hortifruti podría optar por abastecerse únicamente de proveedores grandes y medianos, y dejar de lado el programa Tierra Fértil, sin embargo, no lo hace por razones estratégicas. El hecho de concentrar sus compras en menos proveedores sería una práctica muy arriesgada y que posiblemente no le aseguraría tener la diversidad de productos que requiere. Además, el programa de apoyo a los pequeños agricultores forma parte de la estrategia de responsabilidad social del grupo.

La confianza entre Hortifruti y los pequeños agricultores está siempre sujeta a que cada una de las partes cumpla con sus compromisos. Los agricultores que forman parte del programa desde hace varios años frecuentemente ven a Hortifruti como un socio que les asegura la compra de sus cosechas a un precio justo. Evidentemente esto fortalece la confianza entre ambas partes. Sin embargo, Hortifruti ha enfrentado

también varios casos de deserción del programa. Este es un riesgo que los directivos de Hortifruti hasta cierto punto lo consideran como inherente al sistema, sin embargo han buscado ir reduciéndolo en los últimos años.

El conocimiento profundo de sus tierras, y la localidad circundante por parte de los agricultores, constituyen una fuente valiosa de información para los agrónomos de Hortifruti. Por ejemplo, aspectos relacionados con el abastecimiento de agua para riego, percepciones acerca de la calidad de ciertas porciones del terreno para determinados productos, o contactos con otros productores potenciales, son aspectos en los que los agricultores frecuentemente aportan ideas. Este intercambio de información con los agrónomos permite encontrar muchas veces soluciones a distintos problemas.

Este esquema de alianza basada en la relación agrónomo-agricultor que regula la relación entre Hortifruti y los agricultores parece funcionar bien. La evidencia de este buen funcionamiento es el desempeño de Hortifruti en los últimos años, y la réplica de su modelo en Nicaragua y Honduras.

En las alianzas con ONGs e instituciones gubernamentales, las ventajas más visibles en esta colaboración están relacionadas con los costos operativos, el aumento del conocimiento técnico y publicidad de imagen. La cooperación con ONGs en el trabajo con los pequeños agricultores reduce los costos operativos del programa Tierra Fértil y amplía los servicios de asistencia técnica los estratos de bajos ingresos, tanto que Hortifruti reconoce que el trabajo con los pequeños agricultores en Nicaragua sólo fue posible con el concurso de estas organizaciones.

La colaboración con ONGs también conlleva beneficios en cuestiones de publicidad y de imagen. Las ONGs frecuentemente publicitan el trabajo que vienen realizando en sus páginas de Internet, en sus publicaciones, y frente a sus donantes. Esto le proporciona publicidad gratuita a Hortifruti, y a la corporación de la que forma parte, lo cual fortalece su imagen y reputación.

#### **4. Reflexiones finales**

Los negocios con los segmentos de bajos ingresos ofrecen oportunidades para la creación de valor para todas las partes involucradas. La incorporación de los sectores pobres en las cadenas globales de valor como clientes o consumidores parece tener un fuerte potencial para crear valor económico y valor social al mismo tiempo. No obstante, estas iniciativas comúnmente conllevan la superación de una serie de retos. Retos que adquieren cierta complejidad principalmente por ser los negocios con la base de la pirámide un terreno relativamente nuevo y poco conocido en la administración de negocios. En este contexto, la superación de estos desafíos o barreras exigen un entendimiento profundo del entorno local, e innovación y adaptaciones a las prácticas tradicionales de negocio. Por otro lado, estos retos pueden adquirir matices distintos dependiendo de la naturaleza de la iniciativa, las características del entorno local, y del rol que jueguen los segmentos de bajos ingresos (clientes o proveedores).

Por ejemplo en PALÍ, los esquemas de colaboración no juegan un rol tan importante como si ocurre en Tierra Fértil. PALÍ llega hasta estos segmentos de forma directa, y no recurre al apoyo de ONGs para fortalecer su modelo de negocios. Esto se debe a que la naturaleza del negocio de PALÍ no requiere desarrollar capacidades en los clientes, como si ocurre en el caso de Tierra Fértil hacia los proveedores. Esta sea quizá una de las diferencias centrales entre la opción de incluir a los pobres como proveedores o como clientes en las cadenas de valor. Si bien a través de ambas alternativas se puede agregar valor económico y social, parece ser que en las iniciativas en las que los más desfavorecidos son incorporados como proveedores la creación de valor tiende a ser mayor, ya que exige el desarrollo de capacidades o competencias que implican comúnmente un aumento tangible en sus ingresos económicos, y una mejora en su calidad de vida.

Por otro lado, la realización de negocios con los segmentos de bajos ingresos, está poniendo en duda algunas ideas o supuestos que tradicionalmente han aparecido entre los gerentes de las grandes compañías. Ideas como los pobres están muy ocupados tratando de sobrevivir, no cuentan con el suficiente poder de compra para adquirir los productos o servicios que ofrecemos, no tienen competencias suficientes para contribuir a la creación de valor, emprender negocios con estos segmentos es altamente riesgoso, parecen estar debilitándose progresivamente. (Austin et al., 2007) Las oportunidades de negocios con los sectores de bajos ingresos son cada vez más reales y cercanas.

## Anexo 1 Formatos de supermercados de Wal-Mart Centroamérica

Formatos / países	Guatemala	El Salvador	Honduras	Costa Rica	Nicaragua	Total
Super-mercados	28 Supertiendas Paíz	31 La Despensa de Don Juan	5 Supertiendas Paíz	23 Más x Menos	5 La Unión	<b>92</b>
Hiper-mercados	6 Hiper Paíz	2 Hiper Paíz		4 Hiper Más		<b>12</b>
Tiendas de descuento	78 Despensa Familiar	25 Despensa familiar	27 Despensa familiar	95 PALÍ	95 PALÍ	<b>254</b>
Tiendas bodega	6 Maxibodega		2 Maxibodega	6 Maxibodega		<b>14</b>
Club de compras	1 ClubCo					<b>1</b>
Otros formatos	6		3			<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>128</b>	<b>34</b>	<b>382</b>

Fuente: Wal-Mart Centroamérica, "Operadoras", página de Internet de Wal-Mart Centroamérica, <http://www.wal-martcentroamerica.com/newsite/info.asp>, accesada en junio de 2006.

<b>Más X Menos</b>	Formato de supermercados que opera en Costa Rica. Esta cadena de supermercados se caracteriza por contar con locales amplios, cómodos y bien ubicados; así como variedad de surtido y un alto nivel de servicio al cliente. Este tipo de supermercado está dirigido a los segmentos socioeconómicos de nivel medio y medio-alto.
<b>Supertiendas Páiz:</b>	Formato que combina las actividades de un supermercado con una tienda de variedades, y que tuvo sus inicios cuando don Carlos Páiz Ayala, creó su primera tienda en Guatemala, en 1928. Este formato se caracteriza por contar con locales amplios, y bien ubicados; variedad de surtido y un alto nivel de servicio al cliente; Al igual que Más X Menos está dirigido a un segmento socioeconómico medio y medio alto.
<b>La Despensa de Don Juan:</b>	Formato de supermercados que opera en El Salvador dirigido al segmento medio – medio alto; Es un formato análogo al de Más X Menos.
<b>La Unión:</b>	Formato de supermercados que opera en Nicaragua dirigido al segmento medio –medio alto; Es un formato análogo al de Más X Menos.
<b>PALÍ:</b>	Formato de descuento dirigido a los segmentos de bajos ingresos. Los supermercados PALÍ fueron introducidos por CSU en 1979 en Costa Rica. Este fue el primer formato de descuento en el país. Su estrategia se basa en vender productos básicos a los precios más bajos del mercado. Sus instalaciones son sencillas y sin lujos. Este modelo de negocio se exportó a Nicaragua en 1998 bajo el mismo nombre.
<b>Despensa Familiar:</b>	Formato de descuento dirigido a los segmentos de bajos ingresos. Al igual que PALÍ su estrategia se basa en vender productos básicos a los precios más bajos del mercado. Este formato fue creado por el Grupo La Fragua en 1980, en Guatemala. Actualmente los puntos de venta de Despensa Familiar están presentes en Guatemala, El Salvador y Honduras.
<b>Hiper Más:</b>	Formato de hipermercado que opera en Costa Rica desde 1998, creado por CSU. Este formato cuenta con un surtido amplio de productos dirigido a que el consumidor realice todas sus compras en un sólo lugar, con una extensa variedad de marcas y servicios. En este tipo de formato aproximadamente un 70 por ciento de las instalaciones se dedica a categorías de no comestibles, entre ellas electrodomésticos, música, ferretería, y juguetes; mientras el 30 por ciento restante comprende categorías de alimentos.

**Hiper Páiz:** Formato de hipermercados que operan en Guatemala y en El Salvador, creado por La Fragua. Hiper Páiz es un formato de tiendas grandes con surtido amplio en una variedad de productos como abarrotes, perecederos, vestuario, muebles, electrodomésticos, jardinería, ferretería, zapatería, farmacia y otros departamentos. En algunos Hiper Páiz también se ofrece, el servicio de gasolinera a través de SuperGas.

**Maxi Bodega:** Formato que ofrece una combinación entre amplio surtido y precio competitivo en instalaciones sencillas y cómodas. Este formato es utilizado en Costa Rica, Guatemala y Honduras.

**ClubCo (Club de Compras):** ofrece un amplio surtido de productos en lotes medianos a grandes, o multi-empaque, al menor precio posible por unidad. Opera bajo el sistema de membresía. Sirve a clientes institucionales – empresas y mayoristas –, a grupos familiares o familias numerosas. La membresía de ClubCo ofrece a sus afiliados beneficios en más de 80 diferentes comercios que les otorgan descuentos especiales en compras al presentar su tarjeta de miembros de ClubCo. Este formato fue creado por La Fragua, y hasta mayo de 2006 operaba sólo en Guatemala.

# Parte III:

## El Efecto de las prácticas de RSE en los costos

Esta sección trata de ilustrar los efectos de la RSE en los costos y en la productividad de las compañías. ¿Cómo pueden las empresas reducir sus costos o mejorar su productividad a partir de la introducción de prácticas de RSE? Ésta es la pregunta guía de la presente sección, en la cual se presentan dos casos de empresas que han obtenido beneficios de reducción de costos o incrementos en la productividad como resultado de la incorporación de prácticas de RSE. El banco ABN AMRO Real logró reducir sus costos operativos por medio de una política de ecoeficiencia y sus costos financieros a través de la atracción de inversionistas que valoran la experiencia de ABN AMRO en el área de evaluación de riesgos socioambientales. Ingenios Pantaleón ha conseguido incrementos marcados en su productividad como consecuencia principalmente de la implementación de prácticas de responsabilidad social con los recursos humanos tanto en el campo como en la fábrica.

Desde el punto de vista interno, uno de las principales determinantes de los costos de una empresa es la configuración de sus actividades, es decir, la forma en la que se organizan las actividades de la cadena productiva. La cadena de valor está constituida por actividades principales como la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas, y el servicio postventa; y por actividades de apoyo como la gestión del recurso humano, sistemas e infraestructura, entre otras. Las prácticas de RSE cuando se institucionalizan –ya sea a través de instancias establecidas o mediante la creación de nuevas áreas o departamentos–, frecuentemente tienen un impacto positivo en la forma en la que las distintas actividades de una empresa se configuran, mejorando así el desempeño de la organización en general.

La eficiencia operativa es otra de las variables, que desde la perspectiva interna de la empresa, tiene un impacto marcado en la rentabilidad. La eficiencia operativa, tiene un efecto significativo en los costos y en la calidad de los productos elaborados, lo cual incide a su vez en los márgenes de utilidad de la empresa. La eficiencia operativa consiste en lograr, mantener y

extender las mejores prácticas de negocios en las actividades principales y de apoyo. El logro y mejora de la eficiencia operativa exige la utilización de equipos, la eliminación de desperdicios, defectos y demoras, la operación cada vez más cercana a la frontera de la producción, y la puesta en práctica de las técnicas de administración más modernas. De este modo, el grado de eficiencia operativa que presente una empresa será también determinante para conducir al negocio a posiciones más competitivas y rentables.

Cada vez existen más y mejores evidencias sobre cómo es que las prácticas de RSE inciden en la configuración de actividades y en la eficiencia operativa de las empresas. Por ejemplo, la incorporación de prácticas de RSE en la gestión de los recursos humanos incide en la configuración de actividades, al agregar nuevas actividades a las ya establecidas, y al generar por tanto nuevas relaciones entre las distintas instancias que forman la estructura de la organización, con un efecto por lo general positivo sobre los costos y la productividad. Las actividades de capacitación, y servicios de salud y educación brindados a los empleados pueden elevar su motivación y aumentar su productividad, al mismo tiempo que pueden reducir los costos relacionados al absentismo y la rotación de personal. En igual forma, las políticas de empleo, como la adopción de salarios justos, y un entorno de trabajo higiénico y seguro.

En los casos de ABN AMRO Real e Ingenios Pantaleón, presentados a continuación, los efectos de las iniciativas de RSE emprendidas por estas empresas sobre la configuración de sus actividades, su eficiencia operativa, y finalmente sobre sus costos son también bastante visibles. Como se verá en estos casos, algunos de los ahorros en costos se derivan del uso más eficiente de la energía, insumos, y materias primas en el ámbito de una estrategia de ecoeficiencia, mientras que otros provienen de una gestión responsable del recurso humano.

# Capítulo 4

## SOSTENIBILIDAD RENTABLE: LA EXPERIENCIA DEL BANCO ABN AMRO REAL Regina Scharf y Lawrence Pratt

Pionero en la incorporación de la sostenibilidad en el mercado financiero brasileño, el Banco ABN AMRO Real es la evidencia que el esfuerzo redujo sus riesgos y costos, mejoró sus relaciones con los clientes, proveedores y asociados y trajo ventajas competitivas.

El Banco ABN AMRO Real, tercera institución financiera privada brasileña en volumen de activos, empezó su camino hacia la sostenibilidad en 2000. Comenzó a cosechar los frutos de este trabajo aproximadamente siete años más tarde, en 2007.

Desde el principio, la organización estableció como objetivo la incorporación de la sostenibilidad en el quehacer diario en toda la organización. Es un hecho que hoy prácticamente todas las divisiones del banco ya administran proyectos socioambientales.

Gracias a esta estrategia, el ABN AMRO Real fue el primer banco privado de América Latina en lanzar un fondo de inversiones socialmente responsable y líneas de crédito específicas para el fomento de la sostenibilidad. También fue la primera institución financiera de la región en formar una sección de estudios de riesgos socioambientales para la concesión de financiación a clientes empresariales. Fue, finalmente, pionero de entre las grandes instituciones financieras en la promoción del microcrédito y en la intermediación de operaciones de créditos de carbono entre empresas, en un ámbito global.

### **1. Un poco de Historia**

Actuando en Brasil desde 1971, el antiguo Banco Real fue adquirido por el grupo ABN AMRO en 1998, considerada la institución financiera más grande de Holanda. A partir de este momento pasa a llamarse ABN AMRO Real y a representar el grupo holandés en Brasil, así como, en otros países sudamericanos. Desde este momento adquirió dos bancos de capital brasileño más, el Bandepe y el Sudameris.

En 1998, la presidencia fue asumida por Fabio Barbosa, un administrador de empresas con experiencia en Nestlé y Citibank y, desde 1996, ya presidió las actividades del Grupo en Brasil. Barbosa fue desde el principio el principal organizador del movimiento hacia la sostenibilidad con el apoyo directo de su junta directiva y con una posición destacada para la directora de Desarrollo Sostenible, Maria Luiza Pinto; el aquel entonces director de Riesgos, José Luiz Majolo, y el entonces director de Gestión de Activos, Luiz Maia.

Contrario de lo que se imagina, la decisión de escoger este rumbo no fue impuesta por la matriz, en Ámsterdam, para la cual la experiencia brasileña ha servido como punto de referencia. Tampoco hay registro de protestas contra el banco u otras formas de presión social que podrían haber inducido esta trayectoria. La decisión de empezar un movimiento hacia la sostenibilidad fue tomada por los nuevos directivos del banco a partir de 1998, luego de la adquisición del Banco Real por el Grupo ABN AMRO.

Además de crear una Dirección de Desarrollo Sostenible – llamada inicialmente Dirección de Responsabilidad Social – la nueva gestión determinó que las otras direcciones pasaran a incorporar la

cuestión de la sostenibilidad. Posteriormente surgiría un área de Riesgo Socio-ambiental vinculada a la Dirección de Riesgos, un área de Productos Socioambientales vinculada a la Dirección de Productos y Servicios, y un núcleo de Inversiones Socioambientales en la Dirección de Gestión de Activos. También fue constituido un grupo de trabajo involucrando a representantes de distintos sectores de la organización para la promoción de la ecoeficiencia. Además, pasaron a mantener reuniones quincenales con los principales líderes del movimiento dentro del banco, con la presencia frecuente de directores de áreas, incluyendo el Director de Riesgos.

**Gráfico 4.1** Direcciones y áreas que incluyeron la sostenibilidad en sus actividades



Paralelamente, en el ámbito internacional, fue desarrollado un compendio de normas y estándares relacionados con la sostenibilidad. El grupo tiene políticas globales en las áreas de minería, gas y petróleo, bosques y defensa. En el ámbito nacional, el banco ABN AMRO Real tiene una política de exclusión de empresas que extraen madera de bosques tropicales sin algún tipo de sello de certificación ambiental, productores de asbesto y de armas, además de actividades relacionadas con la prostitución, las peores formas del trabajo infantil y del trabajo esclavista, temas de mucha preocupación y relevancia en Brasil.

La incorporación de la sostenibilidad se consolidó a partir de 2000, con la formación del proyecto Banco de Valor, que busca transformar absolutamente todas las actividades del banco - desde el otorgamiento de crédito hasta las adquisiciones y contrataciones - en procesos compatibles con los valores de la institución. El resultado de este esfuerzo se publica en informes de sostenibilidad cada dos años, empezando en 2003. Una investigación realizada por SustainAbility, con el apoyo de Standard&Poor's y el Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas, consideró la versión lanzada en 2005 como el duodécimo mejor informe de sostenibilidad a nivel global.<sup>56</sup>

En el presente, de los 30.000 empleados del banco, 170 se dedican parcial o integralmente a la promoción de la sostenibilidad<sup>57</sup>. Además, el ABNAMRO Real pasó a entrenar la totalidad de sus empleados para que entendieran este concepto y pasasen a adoptarlo en su quehacer diario. En 2006, 7.550 empleados tomaron parte de al menos un curso de capacitación en sostenibilidad - casi el triple del año precedente. Además, las capacitaciones tradicionales en el área de ventas minoristas fueron revisadas con el fin de incorporar la sostenibilidad. El banco también se adaptó a la realidad brasileña y empezó a utilizar una herramienta de capacitación virtual (Chronos) que tiene como objetivo la ampliación de la capacidad de identificación de oportunidades de negocios vinculados a la sostenibilidad, originalmente desarrollada por la Universidad de Cambridge y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

## **2. Los Programas**

En términos generales, los programas de sostenibilidad se dividen en tres grupos - 1) los que están enfocados en negocios, productos y servicios, 2) los relacionados con la gestión de la organización y 3) los referidos a los programas de inversiones sociales. Entre los programas enfocados en el mercado, podemos destacar actividades de Microcrédito, las nuevas áreas de Productos Socioambientales y Riesgos Socioambientales y el Fondo Ético. Entre los programas que tienen como objetivo la incorporación de la sostenibilidad en la gestión de la organización, podemos destacar los programas de Diversidad, Ecoeficiencia y de Proveedores. Entre los programas de inversión social están el Amigo Real, el Premio Talentos da Maturidade y el proyecto Escola Brasil.

### **2.1 Programas enfocados en negocios, productos y servicios**

#### *Microcrédito*

El programa de microcrédito fue lanzado en 2002, en asociación con la ONG Acción Internacional, que ayudó en la implementación de operaciones similares en El Caribe, América Latina y África. Este programa tiene como objetivo proveer créditos a la población de bajos ingresos que poseen pequeños negocios pero que no tienen acceso a los servicios bancarios tradicionales.

Los préstamos son concedidos a microempresarios y propietarios de pequeños negocios. Se ofrecen líneas para capital de trabajo, compra de inventarios y adquisición de máquinas y herramientas. También se

---

<sup>56</sup> Sitio web de ABN AMRO Real, <http://www.bancoreal.com.br>.

<sup>57</sup> ABN AMRO Real, 2005.

financian pequeñas construcciones y remodelaciones, como puede ser la construcción de un cuarto extra en una residencia.

Se diferencia por su bajo nivel de burocracia, la dispensa de un fiador para préstamos de hasta USD 435 y la visita de los empleados del banco hasta los barrios donde los clientes meta viven y trabajan. Los clientes son visitados por los agentes del banco que los ayudan en la organización de sus flujos de caja y la identificación de oportunidades de negocios, además de evaluar su capacidad de pago de los préstamos, que son en promedio de USD 650. Las tasas de interés son de 2 a 3,95 por ciento al año por plazos de hasta 24 meses.<sup>58</sup>

La financiación puede ser individual y el emprendedor presenta determinadas garantías para el préstamo o por Grupo Solidario, un grupo de emprendedores que accede el crédito en conjunto y asumen la responsabilidad de que cada integrante paga el préstamo.

Después de iniciarse el programa en una de las zonas más pobres de la ciudad de São Paulo, la barriada de Heliópolis, el programa de microcrédito expandió su cartera de 579 clientes, en diciembre de 2003, a 10.699 en diciembre de 2006, con un valor total de cartera aproximado de USD 7,5 millones. Hoy, el programa atiende a clientes en 14 comunidades en los estados de São Paulo, Rio de Janeiro y Pernambuco y la expectativa es que esta área tenga los costos cubiertos por los ingresos (break-even) a fines de 2007.

El Real Microcrédito también ha ejecutado negocios por medio de cooperaciones con organizaciones no-gubernamentales y asociaciones comunales. Trabaja, por ejemplo, en conjunto con la asociación de los comerciantes de la feria de artesanía de la ciudad de Caruaru en el estado de Pernambuco. El banco ha financiado la construcción de tiendas de ladrillos, una exigencia de la alcaldía local.

La iniciativa de Microcrédito ha permitido al banco acceder a un nicho de negocios poco explotado por las instituciones financieras en Brasil. Según Vanessa Cabral, analista de este segmento, el banco cuenta con la fidelidad de su público – que no tiene acceso a otros bancos – y cuenta con una baja tasa de morosidad. Esta área de créditos registra casos de clientes que ya van por su séptimo préstamo consecutivo y muchos de ellos acaban abriendo cuentas corrientes.

### *Productos Socioambientales*

El área de Productos Socioambientales fue establecida en 2003 con la finalidad de lanzar líneas de crédito específicas para la promoción de la sostenibilidad. Estas ofrecen a los clientes, como personas físicas, una financiación para la adquisición de equipos ortopédicos y auditivos, la conversión de vehículos que utilicen gas natural como combustible, la financiación de cursos de postgrado, la inscripción en congresos profesionales, la compra de computadoras por profesores o la adquisición de calentadores solares. Uno de sus factores diferenciadores son los plazos más largos de repago, hasta tres años, y con tasas de interés más bajas que el promedio del mercado. Tales beneficios son atractivos para los pequeños y medianos clientes, que normalmente no tendrían acceso a un crédito con tales condiciones.

---

58 Sitio web de ABN AMRO Real, <http://www.bancoreal.com.br>

Para los clientes empresariales existen otras líneas de crédito, todas ellas sujetas a la verificación de si la empresa respeta las leyes ambientales. Por medio de estos créditos, los clientes pueden financiar la construcción de plantas de tratamiento de aguas o desagües o de un parque de energía eólica, la promoción de una producción más limpia, o, además, la adquisición de equipos de reciclaje.

Desde el establecimiento de estas líneas de crédito, una de las operaciones más grandes aprobadas involucró a una sociedad con la empresa Votorantim Celulose e Papel (VCP) en el ámbito del programa de ahorro forestal (*Poupança Florestal*). Mientras la industria de papel necesitaba garantizar la obtención de madera de eucalipto para expandir sus negocios, antiguos agricultores “sin-tierra”, hoy asentados en la región sur del país, buscaban una forma de ampliar sus ingresos. En este contexto, el banco ofreció créditos para que los agricultores reservasen un área de su propiedad para el cultivo de bosques. VCP, por su parte, garantizó la compra de la producción. Aproximadamente 400 productores rurales seleccionados por el Movimiento de los Trabajadores Sin-Tierra (MST) ya tuvieron acceso a financiación del ABN AMRO Real, con tasas de interés más bajas que las de mercado y con un periodo de gracia de siete años.

VCP se comprometió a pagar la misma tasa en el reajuste anual del valor de la madera. “Presentamos la propuesta para diferentes bancos, y solamente el ABN AMRO Real visualizó el otro lado del programa, con todo su movimiento social”, declaró José Luciano Penido, presidente de la VCP<sup>59</sup>.

Otra operación emblemática fue realizada con Nutriz, una pequeña empresa de alimentos congelados instalada en el sur del país. Sus desechos eran arrojados a un río cercano y su gerente decidió obtener un préstamo para solucionar el problema. El crédito fue utilizado para la construcción de una planta de tratamiento de residuos con el fin de reducir la contaminación y permitir la reutilización del agua. Según las declaraciones de Marcos Mendes, Gerente de Nutriz, la inversión permitió reducir aproximadamente el 90 por ciento del consumo de agua de la empresa y contribuyó al incremento de la productividad en torno al 35 por ciento. La operación resultó en alrededor de USD 26.000, con un margen del 10 por ciento al año y un plazo de 34 meses<sup>60</sup>.

En 2004, esta área del banco firmó una cooperación con la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation - IFC) que pertenece al Grupo Banco Mundial, que le ofreció fondos para la creación de líneas de financiación de proyectos socioambientales y de gobernabilidad corporativa, que llegan hoy a los USD 98 millones. Fue la primera vez que un banco de un país en desarrollo alcanzó la autonomía para realizar el análisis de riesgos socioambientales en nombre de IFC. Estos recursos, que en la época del lanzamiento de esta línea, brindaban condiciones únicas en el mercado brasileño - hasta 10 años para el pago, con un periodo de gracia de hasta 3 años - particularmente interesantes para las empresas pequeñas o medianas. Sin embargo, en los últimos años, las condiciones de este tipo de crédito pasaron a ser normales en el mercado financiero nacional.

El área de Productos Socioambientales aprobó aproximadamente 5.000 operaciones en 2006 por un total de USD 101 millones.<sup>61</sup>

---

59 Balance de Sostenibilidad del banco ABN AMRO Real 2003-2004, documento interno y sitio web de la VCP, <http://www.vcp.com.br>.

60 ABN AMRO Real, 2004.

61 Documento interno de ABN AMRO Real.

La creación de negocios, hasta entonces no explotados por el mercado, no fue el único beneficio para el banco. Otro beneficio de la creación de productos socioambientales fue la conquista de nuevos clientes. Una de las exigencias de las líneas socioambientales fue que los interesados abrieran una cuenta en el banco. Además, la iniciativa proporcionó una buena exposición del banco en los medios de comunicación.

En 2005, esta área fue dividida en un núcleo de productos socioambientales y un grupo de apoyo de ventas, que fueron incorporados en diferentes secciones del banco.

### *Riesgo Socioambiental*

El área de Riesgo Socioambiental nació en 2002 y está subordinando a la Dirección de Riesgos. Sus profesionales analizan todos los clientes corporativos medianos y grandes, y una parte de los pequeños, con la finalidad de identificar los riesgos socioambientales que ellos representan para el banco. Esta sección también supervisa el cumplimiento de los Principios del Ecuador<sup>62</sup>, de los cuales el banco es signatario y de los cuales, la casa matriz en Ámsterdam, es uno de los principales co-autores. Estos principios tratan de un compromiso voluntario asumido por una serie de instituciones financieras que se dedican a evaluar los riesgos socioambientales de nuevos emprendimientos, con inversiones superiores a los USD 10 millones, antes de brindar los servicios de crédito.

La implantación de esta área en los negocios del banco exigió una capacitación inicial a 1.600 gerentes de sucursales y analistas de riesgos financieros, para que ellos entendieran el concepto y colaborasen con su implementación. Esta capacitación fue realizada en 2002 en conjunto con la ONG "Amigos de la Tierra" (Friends of the Earth - FoE) e IFC. Desde entonces otros cursos de capacitación han sido desarrollados.<sup>63</sup>

Los analistas que trabajan en el área de Riesgo Socioambiental solicitan a los clientes empresariales llenar un cuestionario elaborado por esta área. La evaluación del cliente también puede utilizar datos obtenidos a través de otras fuentes, de las comunidades cercanas del negocio, del gobierno u ONGs. El equipo analizó por medio de este sistema, unas 3.177 empresas en 2006.

El área también está probando un sistema básico de eco-rating y métodos comparativos en los determinados sectores económicos. La idea es identificar clientes que lideran o están menos avanzados en sus sectores, incluyendo empresas pequeñas y medianas.

Además, él área también emitió informes para 15 proyectos y operaciones desarrollados en Brasil u otros países latinoamericanos, bajo los Principios del Ecuador, con un valor total superior a los USD 55.000 millones<sup>64</sup>. De estos proyectos dos fueron rechazados y los otros fueron aprobados en su integridad. De forma similar a los análisis corrientes del área, estos informes incluyen la verificación de informaciones por medio de consultas a los promotores y stakeholders de los proyectos, así como de eventuales visitas a los lugares de los proyectos. La evaluación de proyectos que se encuadran en los Principios del Ecuador presta una particular atención a la forma en que los promotores del proyecto consultaron a las partes involucradas y la visión que éstas poseen del emprendimiento.

---

62 <http://www.equator-principles.com>

63 La ONG "Amigos de la Tierra" actúa en Brasil desde 1989 en la promoción del uso sostenible de los productos forestales, en la formulación y el acompañamiento de políticas públicas y en la promoción de finanzas sostenibles, entre otras actividades. Ella hace parte de "Amigos de la Tierra Internacional", una red de entidades ambientalistas sin fines de lucro, que es reconocida por las Naciones Unidas desde el 1971 y activa en 68 países. Sitio web de "Amigos de la Tierra", <http://www.amigosdaterra.net>

64 ABN AMRO, 2006.

Hasta septiembre de 2007 de las 6.000 empresas analizadas 49 operaciones de crédito fueron rechazadas por cuestiones socioambientales. De estos proyectos rechazados, 22 eran de empresas madereras que explotaban bosques sin ninguna certificación ambiental o licencia adecuada. Las demás iniciativas fueron rechazadas por la utilización de asbestos en sus procesos productivos o por tratarse de fabricación de armamentos, por no disponer de licencias ambientales o por promover el trabajo en régimen de esclavitud o la prostitución. Según Christopher Wells, encargado de la sección de Riesgos Socioambientales, el objetivo de esta estrategia no es excluir clientes – lo que puede ocurrir en casos extremos – sino el de favorecer las empresas que asumen las responsabilidades socioambientales y de impulsar a otras empresas a elevar las normas éticas de sus actividades. Esta valoración conlleva también la posibilidad de identificar nuevas oportunidades de negocio, como la financiación de equipos de control de contaminación.

### *Fondo Ético*

La unidad de negocios Asset Management del banco fue la primera en crear un fondo de inversiones socialmente responsables en un mercado emergente. Lanzado en 2001, el Fondo Ético acumuló hasta diciembre de 2006 una rentabilidad de 324,9 por ciento, superior a los 292,6 por ciento registrados en el mismo período por el Índice Bovespa de la Bolsa de Valores del Estado de São Paulo. Este fondo tuvo el mejor desempeño entre los fondos de Inversiones Socialmente Responsables (Socially Responsible Investments – SRI) en el mundo en 2004 (47,7 por ciento).<sup>65</sup> Además, los activos administrados por este fondo crecieron de USD 25,1 millones en 2004 hasta USD 76,6 millones a finales de 2006.

La cartera del Fondo Ético excluye empresas que promueven la pornografía, la energía nuclear, la fabricación de armamentos, de tabaco y de bebidas alcohólicas. Este fondo también favorece aquellas empresas que destacan en términos de sostenibilidad y gobernabilidad corporativa en los demás sectores de actividad económica.

## **2.2 Programas enfocados en la gestión de la empresa**

### *Diversidad*

El programa de promoción de la Diversidad, lanzado en el 2001, ha intentado expandir la participación de minorías étnicas y de personas con deficiencias físicas y mentales en la nómina de empleados del banco y en las empresas clientes y proveedoras. Este programa también trata de incrementar la presencia de mujeres en posiciones gerenciales.

A finales de 2006, de los 30.000 empleados 1.320 personas con deficiencias trabajaban para el banco, en comparación con 272 personas a fines de 2004. En el mismo período, la participación de afrodescendientes en la nómina de empleados pasó del 9,87 por ciento a 12,2 por ciento<sup>66</sup>.

---

65 Informaciones de Carlos Nomoto, encargado de Educación y Desarrollo Sostenible, y documentos internos de ABN AMRO Real.

66 Información de la Dirección de Desarrollo Sostenible.

## *Ecoeficiencia*

La sección de Proyectos de Ecoeficiencia nació de las reuniones periódicas de los empleados de las distintas áreas de la organización. Al principio, esta iniciativa buscó la sensibilización del público interno de 18 edificios administrativos el estímulo de cambiar los envases desechables por envases reembolsables por medio de charlas – en este caso, el banco concluyó que por una razón cultural, no era posible imponer su uso, pero sí la concienciación de su importancia –, la instalación de recolectores de papel en las mesas y de recolectores para los demás materiales reciclables en las cocinas y otras instalaciones, y el estímulo a la compra de regalos de materiales reciclados o sostenibles.

En 2002, las agencias fueron integradas en el proceso y recibieron folletos informativos acerca de este tema. Hoy, más de 1.000 agencias y sucursales del banco ya implementaron un sistema de recolección selectiva de residuos<sup>67</sup>. Los edificios administrativos también adoptaron la recolección selectiva y la venta de cartuchos y cargas de tintas para impresora usados. Estas son entregadas a empresas que los reciclan y revenden al banco por un precio mucho más bajo al del producto nuevo. También fueron establecidas metas anuales de reducción en el consumo de electricidad y de agua, en acuerdo con la casa matriz en Ámsterdam.

Paralelamente, el banco fue reduciendo el volumen de papel que consume, el cual cayó, en promedio de 73 a 60 kilos por empleado, entre 2003 y 2004<sup>68</sup>. Desde entonces, este número permaneció más o menos estable. La organización también fue precursora en la adopción de papel reciclado en larga escala, tanto en la comunicación interna como externa. Hoy, el papel reciclado también es usado en las tarjetas de presentación de los empleados, materiales promocionales repartidos en las agencias, formularios de apertura de cuenta, materiales internos y sobres de los cajeros automáticos, entre otros. En 2005, el ABN AMRO Real pasó a ser el primer banco brasileño en emitir chequeras y publicidad en papel reciclado. En el mismo año, publicó un anuncio pionero en papel reciclado en la revista semanal *Veja*.

La difusión del papel reciclado en la organización fue bastante laboriosa. Exigió muchas reuniones con los proveedores de productos y servicios. El banco decidió trabajar en conjunto con la primera empresa productora de papel reciclado a escala industrial en Brasil, Suzano de Papel e Celulose, para mejorar su producto, que no pasa por el proceso de blanqueamiento. Además era un 30 por ciento más caro que el papel corriente. Esta cooperación exigió un esfuerzo en dos frentes: educar a los empleados del banco para que acepten un producto diferente y hablar con las imprentas y otros proveedores para que adapten sus procesos. La empresa Xerox e IBM, por ejemplo, hicieron pruebas para mejorar la calidad de impresión en el papel reciclado. El banco ABN AMRO Real pasó a ser el mayor cliente individual de Suzano, que logró bajar el precio de sus productos debido al incremento en la escala de producción<sup>69</sup>. Recientemente, otros bancos empezaron a seguir este ejemplo. Hasta el punto que, a día de hoy, el Banco Bradesco pasó a ser el mayor consumidor de papel reciclado producido por la empresa Suzano.

---

67 Antônio Ozi, gerente de la sección de Proyectos de Ecoeficiencia, y junta directiva de Educación y Desarrollo Sostenible.

68 ABN AMRO Real, 2005.

69 Sitio web de ABN AMRO Real, <http://www.bancoreal.com.br>

**Cuadro 4.1** Consumo de papel

Consumo de papel	Blanco (t)			Reciclado (t)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Papel para el uso en las oficinas (continuo, A4, A5 y carta) y sobres del cajero automático	1.686	880	321	45	840	1.485

Fuente: documento interno de ABN AMRO Real – Dirección de Desarrollo Sostenible.

Por último, el banco también cambió 700 vehículos de gasolina por equivalentes con motor bi-combustible, que utilizan gasolina y etanol. Este último combustible, además de tener una serie de ventajas ambientales, debidas a una combustión con menos emisiones contaminantes, también es más barato - en promedio 60 por ciento del precio de la gasolina. Los ahorros de este cambio de vehículos todavía no fueron estimados por la empresa y en cuanto a la emisión todavía no se ha registrado el porcentaje del tiempo en que los vehículos utilizan el etanol y no la gasolina<sup>70</sup>.

Además, a finales de 2006, el edificio central del banco en São Paulo obtuvo la certificación ambiental ISO 14001.<sup>71</sup>

### *Proveedores*

Empezando en 2001, el esfuerzo para motivar a los proveedores para que entiendan la filosofía del banco y que amplíen la sostenibilidad en sus negocios incluyó la promoción de seminarios acerca de este tema. También fueron definidos los criterios socioambientales para la selección de los proveedores y se repartió un folleto de orientación como un término de compromiso de respeto a los principios definidos. Entre estos principios están la erradicación de trabajo en régimen de esclavitud o semi-esclavitud y de las peores formas de trabajo infantil y adolescente, finalizar con las prácticas de discriminación y fomentar la protección del medioambiente. Hasta noviembre de 2006, de aproximadamente 1.500 proveedores regulares, 279 habían firmado este término de compromiso<sup>72</sup>. Los dirigentes de esta iniciativa afirman que ésta podrá resultar en beneficios para el banco, en términos de productividad, mayor calidad en las relaciones y una reducción en los costos.<sup>73</sup>

Como declaró Amadeu Costa, coordinador del área de relaciones con los proveedores del ABN AMRO Real, al periódico Valor Económico, “no queremos estar vinculados a empresas con una imagen negativa en cuestiones ambientales o que tengan conductas dañinas para la sociedad”. Para él, el rol no involucra obligar a los proveedores para que sigan la misma política del banco sino ayudar a aquellos que ya están convencidos de la importancia de la responsabilidad social para que sus negocios adecúen sus prácticas.

70 Antônio Ozi.

71 Sitio web O Eco, <http://www.oeco.com.br>, consultado en 24 de noviembre del 2006.

72 ABN AMRO, 2006.

73 Documento interno de ABN AMRO Real.

El banco también cambió sus prácticas para incluir sugerencias y reclamos de los proveedores. En consecuencia, logró reducir la frecuencia de los atrasos de pagos y revisó una serie de procesos internos. Un buen ejemplo de la influencia positiva de este diálogo fue la implementación de una sugerencia de Cushman & Wakefield Semco, proveedora de servicios de administración de edificios. Durante las reuniones del Foro de Proveedores, esta empresa sugirió un cambio en el mecanismo de las válvulas de los baños del edificio principal del banco, lo que resultó en una reducción mensual de aproximadamente 1.000 m<sup>3</sup> en el consumo de agua. Este cambio fue efectuado en 2003.

### **2.3 Programas de inversión social**

También es importante mencionar los programas de inversión comunal. Son importantes el *Programa Amigo Real*, el *Premio Talentos da Maturidade* y el *Projeto Escola Brasil*.

El *Programa Amigo Real* permite a los clientes y empleados destinar una parte de sus impuestos al *Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente* (Fondo de los derechos del niño y del adolescente), que fomenta diversas iniciativas, de la lucha contra las drogas y promoción de la formación profesional. En 2006, esta iniciativa juntó 4,1 mil clientes y 13,8 mil empleados, además de los recursos del propio banco, en un esfuerzo que recolectó más de USD 2 millones<sup>74</sup>.

Los empleados también son los principales promotores del *Projeto Escola Brasil*, que tiene como objetivo la mejora de la educación en las escuelas públicas. Casi 1.800 empleados actúan como voluntarios en 148 escuelas.

El *Premio Talentos da Maturidade* está enfocado hacia la promoción de artistas ancianos y recibió 21.108 inscripciones en 2005.

### **3. Análisis del valor económico creado por la sostenibilidad**

Los beneficios financieros de las iniciativas de sostenibilidad comenzaron a ganar visibilidad. El banco ABN AMRO Real conquistó nuevos negocios, bajó sensiblemente sus gastos en adquisición de insumos, conquistó capital a largo plazo, ganó una creciente presencia en los medios de comunicación de carácter positivo y amplió el grado de satisfacción de sus empleados y clientes.

La institución alcanzó la marca de 13,8 millones de clientes en julio de 2007, 122 por ciento más que a principios de 2001, cuando la sostenibilidad empezó a ser efectivamente incorporada a la gestión de sus negocios. Sin embargo, aunque en parte podría ser consecuencia de sus actividades social y ambientalmente responsables no se debe solamente al compromiso del banco a asuntos socioambientales. Además, el número de clientes que declaraban que recomendarían los servicios del banco aumentó de 34 por ciento en 2002 a 44 por ciento en 2006. También se debe mencionar que su ganancia neta, antes de impuestos, creció con un promedio de 46 por ciento al año en los últimos seis años, pasando de USD 400

---

74 Informaciones de la Dirección de Desarrollo Sostenible.

millones<sup>75</sup> en 2000 a USD 1.500 millones en 2006, lo que supone un incremento del 275 por ciento<sup>76</sup>. Por lo menos una parte de este crecimiento sí podría ser atribuida a las inversiones en la sostenibilidad.

Las inversiones en proyectos socioambientales también le rindieron buena utilidad en términos de mejora de su imagen. El Banco ABN AMRO Real fue seleccionado como una de las “100 empresas más sostenibles” del mundo por el World Economic Forum (WEF) en Davos. También fue una de las 10 empresas que recibió en 2006 el World Business Award, otorgado por la Cámara Internacional de Comercio, con el apoyo de las Naciones Unidas y de Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). El ABN AMRO Real fue premiado en la categoría de “Banco de Mercados Emergentes” por su empeño en la promoción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Por último, también en 2006, ganó el Premio de Finanzas Sostenibles del periódico Financial Times, en la categoría “Banco del Año en Mercados Emergentes”.

El mundo académico también ha señalado interés por el desempeño del banco. Su experiencia fue retratada por un estudio de caso de la Universidad de Harvard (Banking on Sustainability), divulgado en el 2005.

Una postura social y ambientalmente responsable amplía la eficiencia de una organización, permite que racionalice el uso de insumos y equipos y que descubra nuevas oportunidades de negocios. La experiencia del banco ABN AMRO Real ha confirmado esta tendencia. Existen indicios de que la posición del banco ha permitido atraer clientes y empleados que comparten sus valores. Por último, la búsqueda de la sostenibilidad aparenta conllevar a la reducción de riesgos financieros y de imagen, así como de los costos legales, al evitar clientes y asociaciones que resultan incompatibles con los valores del banco. En los siguientes párrafos se detallan las formas, a través de las cuales la organización ha agregado valor para sus propios negocios.

### *Aborro de insumos*

En 2004, las campañas internas de racionalización del consumo de electricidad y agua, así como la actualización tecnológica, llevaron a un ahorro de 4 por ciento y 9 por ciento respectivamente en los edificios administrativos<sup>77</sup>. En el año siguiente, el banco logró una reducción adicional del 7 por ciento en el consumo de energía y de 3,4 por ciento en el consumo de agua<sup>78</sup>. Según Antônio Ozi, gerente de la sección de Eco-eficiencia, esto representó un ahorro de USD 183.000 en la cuenta de energía eléctrica de 2005 – comparable con el consumo de electricidad de 350 apartamentos con tres habitantes en un barrio de clase media en São Paulo. El ahorro en los gastos en agua fue en torno de los USD 56.500.

---

75 Tasa de cambio – USD 1 = BRR 2.

76 Presentación oficial del banco – junio de 2006 e informaciones de la Dirección de Desarrollo Sostenible.

77 Sitio web de ABN AMRO Real, <http://www.bancoreal.com.br>

78 ABN AMRO, 2006.

**Cuadro 4.2** Consumo de agua y energía y los ahorros

	2004	2005	Ahorro
Consumo de energía eléctrica en edificios administrativos	41.977 MWh	39.026 MWh	USD 183.000
Consumo de agua en edificios administrativos	177.535 m <sup>3</sup>	171.646 m <sup>3</sup>	USD 56.500

Fuente: Antônio Ozi.

La venta de materiales separados en la recolección selectiva en los edificios administrativos rindió alrededor de USD 22.000 en 2005 – monto que fue destinado a proyectos sociales. Por último, el reciclaje de cartuchos de tinta para impresora también conllevó a un rendimiento para el banco – un ahorro de aproximadamente USD 66.500 en 2005. La suma de la venta de materiales separados en la recolección selectiva, el reciclaje de cartuchos y los ahorros de energía eléctrica y agua totalizan en 2005 un ahorro de USD 328.000 con relación al año anterior.

**Cuadro 4.3** Consumo de tóneres y cartuchos

	2003	2004	2005	2006*
Número de tóneres y cartuchos nuevos	79.018	61.260	83.199	17.279
Número de tóneres y cartuchos remanufacturados	0	25.012	25.043	6.871
Porcentaje de tóneres y cartuchos remanufacturados del total consumido	0 %	29 %	23 %	28 %

Notas: \* hasta marzo de 2006. Las cifras del 2005 y 2006 incluyen los datos del Banco Sudameris, incorporado por el Banco ABN AMRO Real  
Fuente: documento interno de ABN AMRO Real – Dirección de Desarrollo Sostenible.

### *Conquista y fidelidad de clientes*

La creación de una serie de servicios, hasta entonces no explotados en el mercado brasileño – como los Productos Socioambientales y el Fondo Ético – atrajo clientes individuales y empresariales que se identifican con los principios del banco.

Según Christopher Wells, del área de Riesgo Socio-ambiental, varios gerentes de relaciones del banco han encontrado mayor facilidad de establecer una relación directa con los propietarios o gerentes de las empresas, por estar interesados en conocer la acción socio-ambiental del ABN AMRO Real.

En este sentido, un caso concreto involucró a Itaipú, la empresa que administra una de las más grandes centrales hidroeléctricas del mundo, que recurrió al banco para la implementación de su política de sostenibilidad. Por consiguiente, el gerente de relaciones del banco logró establecer un contacto más cercano con la empresa y realizó una operación de hedge<sup>79</sup> por el valor de USD 25 millones.

Esta observación es corroborada por declaraciones públicas del presidente del banco, Fabio Barbosa, que acostumbra declarar que, por cada empresa rechazada por la sección de Riesgo Socio-ambiental, existe por lo menos un nuevo cliente que buscó la organización para apoyar su política de sostenibilidad.

Uno de los indicadores en este sentido, es el número de cuentas corrientes abiertas en función de la línea de crédito para personas físicas de productos socioambientales. Según los cálculos de la organización, entre enero y noviembre de 2004 y enero y marzo de 2005 fueron abiertas 3.207 nuevas cuentas<sup>80</sup>.

Se sabe que el índice de satisfacción de los clientes ha evolucionado sensiblemente - igual que pasó con los empleados. Por ejemplo, una encuesta acerca de la satisfacción con el banco señaló que la parte de los clientes individuales que están satisfechos o totalmente satisfechos (categorías 4 y 5 en una escala de 1 a 5) incrementó del 68 por ciento en julio de 2002 al 76 por ciento en junio de 2007<sup>81</sup>.

Otra encuesta realizada en junio de 2007 indicó que la lealtad con la marca de los clientes al por menor es creciente; ya que en el 2001 subió del 12 al 23 por ciento. Este índice calcula la relación de los clientes totalmente satisfechos, de los que quieren seguir siendo clientes del banco y de los que recomiendan la organización a terceros<sup>82</sup>.

### *Conquista de nuevas asociaciones*

Las inversiones en sostenibilidad aparentan estar garantizando al banco la conquista de nuevas asociaciones. En este sentido, es interesante observar las declaraciones del director de IFC para América Latina y el Caribe, Atul Mehta, en ocasión de la firma del acuerdo de esta institución con la sección de Productos Socioambientales. Según Mehta, esta fue la primera vez que un banco actuando en un mercado emergente, utilizaba patrones de sostenibilidad de IFC en una transacción - razón por la cual fue elegido como contraparte local para realizar el análisis de riesgos socio-ambientales en nombre de IFC<sup>83</sup>.

Gracias a su inversión en la sostenibilidad y la constitución de un área de gestión de riesgos socioambientales, el banco logró constituir una importante asociación en 2006. Recibió del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el mandato para la gestión del fondo de inversiones InfraBrasil, que otorga la financiación de proyectos de infra-estructura del sector privado. Iniciado con un aporte de USD 43 millones por parte del BID, se prevé que el fondo alcance los USD 1.000 millones. ABN AMRO Real, en conjunto con algunos fondos de pensión

---

79 La operación hedge es una transacción en la cual una empresa se protege contra las variaciones de las tasas de cambio, evitando que su deuda, en moneda extranjera, afecte excesivamente el balance general.

80 Víctor Hugo Kamphorst, consultor especial para proyectos de sostenibilidad y fundador de la sección de Productos Socioambientales

81 Informaciones de la Dirección de Desarrollo Sostenible.

82 ABN AMRO Real, 2005.

83 Sitio web de la IFC, <http://www.ifc.org>.

brasileños es también uno de los inversores en InfraBrasil. Además, también es responsable por el análisis de los proyectos de logística, telecomunicaciones, distribución de gas, energía, agua y saneamiento.<sup>84</sup>

### *Reputación e imagen*

Existen diversas evidencias de que las inversiones del banco en sostenibilidad hayan contribuido a la mejora de su imagen pública. Una de ellas es la creciente influencia del ABNAMRO Real sobre el conjunto de instituciones financieras que repetidamente se han inspirado en su experiencia cuando lanzan productos o adoptan políticas socioambientales. Otra evidencia es que existe una amplia cobertura periodística de algunas de las iniciativas, destacadamente del *Prêmio Talentos da Maturidade* y del análisis de riesgos socioambientales.

Una investigación llevada a cabo acerca del espacio ocupado en los medios de comunicación entre 2003 y 2006 en función del programa de compromiso con los proveedores se presenta a continuación.

Además, una encuesta de opinión pública realizada por el banco confirmó que la inversión en sostenibilidad mejoró considerablemente la imagen de la organización. Es interesante observar la evolución de las respuestas entre el segundo trimestre de 2003 y el segundo trimestre del 2006.

Uno de los aspectos de esta encuesta solicitaba que los entrevistados señalaran su índice de concordancia con la frase “El Banco Real se preocupa con el Desarrollo Sostenible”. El número de individuos que contestaron que estaban plenamente de acuerdo creció un 18 por ciento en el período. Además, la proporción de aquellos que estaban de acuerdo con que el banco tiene “un compromiso con Brasil” aumentó un 22 por ciento.

Una segunda encuesta, acerca de la atracción por la marca, indicó que, entre el segundo trimestre de 2002 y el primer semestre de 2007, la organización pasó del sexto al segundo lugar en la pregunta “además del banco con el cual usted trabaja, en qué otro banco le gustaría tener una cuenta”.

Para finalizar, es importante mencionar, que, en 2007 la Asociación Brasileña de Anunciantes (ABA) publicó una encuesta acerca de la importancia y del prestigio de las marcas para el consumidor brasileño y, en la categoría de Bancos, el ABNAMRO Real aparece con el mayor número de defensores de la marca, o “fans”, como define la encuesta.

### **Reducción de riesgos financieros, de imagen y jurídicos**

Según Christopher Wells, superintendente del área de Riesgos Socioambientales, desde que los clientes empresariales empezaron a ser analizados por su área, el banco no registró ningún riesgo de reputación relevante, ni tampoco incurrió en riesgos jurídicos, tales como acciones promovidas por el Ministerio Público o por organizaciones gubernamentales – siempre presentes en la financiación de proyectos con alto impacto socioambiental.

---

84 <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2006/07/06/materia.2006-07-06.9312609842/view> y <http://www.gestaooct.org.br/eletronico/jornais/numero508.htm>

**Cuadro 4.4** Espacio en los medios de comunicación

Fecha	Publicación	Artículo	Valor aproximado (USD)
Mayo/Junio 2006	Exame PME	“Isso que é parceria”	7.430,70
27 Marzo 2006	Valor Econômico	“Efeito Irrradiado: companhias levam seus fornecedores a adotar condutas socialmente responsáveis na gestão dos negócios”	3.072,45
Diciembre 2006	Exame – Guia Boa Cidadania Corporativa 2005	“Destaque em práticas de gestão – fornecedores”	38.639,70
22 Setiembre 2005	Gazeta Mercantil	“Parcerias sustentáveis”	3.815,00
Diciembre 2003	Exame – Guia Boa Cidadania Corporativa 2003	“O tamanho da responsabilidade – como micro, pequenas e médias empresas podem ingressar no mundo da cidadania corporativa”	13.375,30
		<b>TOTAL</b>	<b>66.333,15</b>

*Nota: valor estimado basándose en el espacio que ocupan estas noticias, considerando los precios de las publicaciones en el mes de mayo de 2006. La conversión a USD es basada en el promedio del mes de Mayo 2006: USD 1 = BRR 2,17352.*

*Fuente: documento interno de ABN AMRO Real – Dirección de Desarrollo Sostenible.*

La organización también logró reducir su riesgo financiero porque se verificó que, en el día a día de sus actividades, los clientes con buenos estándares socioambientales también acostumbran a tener buenos estándares gerenciales y un desempeño financiero satisfactorio. O sea, en estas empresas se producen menos accidentes, y son objeto de menos multas y desperdicios, son respetadas por sus clientes y tienen empleados saludables y satisfechos. Como resultado, funcionan mejor como un todo, tienen una mayor capacidad para pagar los préstamos, ofrecen balances más confiables y tienen menos desvíos de recursos. Según Wells, esto aplica en especial a las pequeñas y medianas empresas.

Como ejemplo, Wells menciona el caso en el que el área de Riesgo Socio-ambiental decidió rechazar una operación de crédito que debería financiar las instalaciones de siderurgia de un posible cliente; un proyecto de aproximadamente USD 450 millones. Dado el tamaño de la iniciativa estaba cubierta por los Principios del Ecuador. El área entendió muy pronto que la política de la empresa con relación al manejo de bosques no era adecuada. Pocos meses después, esta misma empresa tuvo serios problemas para obtener los permisos de operación y no pudo seguir con el emprendimiento. Si el banco hubiera aprobado la financiación, habría corrido serios riesgos de morosidad. El otro proyecto encuadrado en los Principios del Ecuador y rechazado por el banco fue la construcción de una central hidroeléctrica con una gran resistencia por parte de la población local.

En otro caso, una industria maderera que actuaba en la Amazonía fue entrevistada con respecto a su política forestal - si demostraba interés en obtener un sello verde a corto plazo sería mantenida en la cartera. El propietario declaró que no tenía interés en obtener tal certificación y que no creía que el emprendimiento fuera a durar mucho tiempo, en vista que las reservas de madera disponibles en la región donde actuaba su empresa, estarían agotadas en poco tiempo. O sea, si el banco continuaba con este cliente, seguramente enfrentaría problemas en el futuro próximo por la falta de visión de largo plazo del cliente.

### *Ingreso a nuevos mercados*

La búsqueda de la sostenibilidad ha impulsado al banco a la conquista de nuevos mercados en la base de la pirámide económica - atrayendo clientes de bajos ingresos al microcrédito - y también ha llevado a ingresar en nichos de mercados poco explotados anteriormente, como el mercado internacional de créditos de carbono. Ese último representa para el banco no solamente la posibilidad de ocupar, antes que la competencia, un espacio que promete un crecimiento exponencial en los próximos años, sino también refuerza su imagen pública de institución ambientalmente consciente. El ABN AMRO Real también reconoce la posibilidad de consolidarse como consultor técnico de los clientes interesados en la generación o adquisición de créditos de carbono.

Una operación ejemplar para los beneficios del banco fue la intermediación de la venta de créditos de emisión de 2,82 millones de toneladas de carbono, con un valor de USD 7 millones, ofrecidos por una empresa brasileña a un grupo japonés del sector eléctrico. La empresa brasileña, controlada por una multinacional franco-belga y por un grupo brasileño del sector de construcción, es propietaria de un relleno sanitario, cuyas emisiones de gas metano fueron controladas para generar los créditos de carbono. Fue la mayor operación en éste género jamás realizada por una empresa japonesa. Esta operación,

considerada única en el mercado brasileño, fue disputada entre diversas instituciones financieras en Brasil y en el exterior. Joaquim dos Santos Filho, gerente de relaciones y responsable por esta operación, dice que fue posible debido al enfoque del banco en las cuestiones de sostenibilidad y al esfuerzo de articulación e ingeniería financiera. “Ciertamente, la identificación del banco con las cuestiones de la sostenibilidad ayudó a atraer este cliente”, comenta Santos Filho. Además, esta operación también ayudó al banco a estrechar las relaciones con el grupo franco-belga, con quien solamente tenía contactos para operaciones de financiación de capital de trabajo. En los meses siguientes, el banco realizó dos operaciones más con ese grupo.<sup>85</sup>

En 2006, el banco ejecutó una segunda transacción de fianza internacional para dar garantías por el riesgo de desempeño de un proyecto de gestión de emisiones de metano con la generación de créditos de carbono de un relleno sanitario de una empresa del grupo franco-belga ya mencionado. Fueron emitidos aproximadamente 46.000 certificados de emisiones reducidas (CER), con el valor total de casi USD 3 millones adquiridos por una multinacional del sector petrolero de Japón y de Gran Bretaña.<sup>86</sup>

### **Empleados más motivados y comprometidos**

El banco también ha registrado índices crecientes de satisfacción de sus empleados. Una encuesta de compromiso realizada en 2006 indicó que el 91 por ciento de los empleados están comprometidos con la empresa. Además, el 98 por ciento sienten orgullo de trabajar en esta organización. Estos indicadores se han incrementado constantemente en los últimos años. Además, encuestas realizadas con los empleados del grupo ABN AMRO a nivel global también indican que la operación brasileña presenta los índices de satisfacción más elevados.<sup>87</sup>

En 2005, por cuarto año consecutivo, el banco ABNAMRO Real fue escogido por la revista Exame, una respetada publicación brasileña de economía, como una de las 100 mejores empresas en la cual trabajar. La misma revista también anunció, por tercer año, que el banco está entre las mejores empresas para que la mujer trabaje.<sup>88</sup>

## **4. Análisis del valor social generado por la sostenibilidad**

Además de beneficiarse de su política de sostenibilidad, también agregó valor para la sociedad como un todo. Entre estos beneficios debemos mencionar:

### *Proveedores con un mejor desempeño*

Han comenzado a surgir evidencias de que la asociación del banco con sus proveedores ha resultado en beneficios para estos.

Una historia, bastante ilustrativa en este sentido, es la de Help Express, empresa de mensajería que brinda servicios al banco y fue una de los primeros proveedores en entrar en un diálogo más intensivo con el banco. Los llamados motoboys – mensajeros que ganan tiempo atravesando la ciudad en motocicleta –

---

85 Entrevista con el gerente de relaciones Joaquim dos Santos Filho y periódico Valor Econômico, 9 de agosto de 2005, página B8.

86 Periódico Valor Econômico, 9/1/2006 e informaciones de Maurik Jahee.

87 Información de Christopher Wells.

88 Documento interno de ABN AMRO Real.

tienen una alta tasa de mortalidad, debido a los riesgos a los cuales están expuestos para cumplir su programación. La propietaria de Help Express, Ione Antunes, declaró a la prensa brasileña que los ingresos de la empresa aumentaron un 35 por ciento en los últimos dos años gracias a las acciones de responsabilidad social y un nuevo modelo de gestión que le fueron propuestos por su cliente el banco ABN AMRO Real. Esta empresa de mensajeros empezó a brindar cursos de conducta en el tránsito, comportamiento social y autoestima para sus empleados. También estableció, en conjunto con ellos, un código ético. El resultado fue una reducción del número de accidentes y denuncias a casi cero. Según Ione Antunes, “cuando constatamos que los clientes dan preferencia a las empresas que adoptan la responsabilidad social, el crecimiento económico es apenas una de las consecuencias.”<sup>89</sup>

#### *Los clientes tienen acceso a productos que amplían la sostenibilidad de sus negocios o de su vida diaria*

En el mercado brasileño, son pocos los productos de créditos enfocados a la sostenibilidad, sean ellos para personas físicas o jurídicas. A través de los Productos Socioambientales, el banco posibilita a sus clientes el acceso a un servicio sin equivalentes en el ámbito nacional y que es importante para la promoción de la educación, la integración de personas con deficiencias físicas y el control ambiental.

#### *Establecimiento de un punto de referencia para otras instituciones financieras*

Es interesante destacar que la competencia brasileña parece estar siguiendo el camino abierto por ABN AMRO Real. El banco Itaú lanzó un fondo socialmente responsable tres años después de la aparición del Fondo Ético y también se asoció a la ONG Amigos de la Tierra para capacitar sus gerentes en el análisis de riesgos socioambientales. Además, los bancos Itaú, Unibanco y Bradesco decidieron adoptar los Principios del Ecuador y Bradesco implementó una política de responsabilidad socio-ambiental y, por ejemplo hoy utiliza papel reciclado.

#### *Ampliación del acceso a servicios financieros para la población más pobre*

Por lo menos 10.000 personas, que no tenían acceso al crédito bancario debido a sus bajos niveles de ingreso, pudieron ampliar sus negocios gracias al apoyo del programa de microcrédito del banco.

En este sentido, un caso ejemplar es de Almir Pinhero, un habitante de la favela de Heliópolis y cliente del Real Microcrédito. Desde 2002, ha accedido a seis préstamos con un valor total de USD 10.000, y los ha pagado sin retraso. Por causa de la gran competencia a la cual sus negocios originales – primero una pequeña tienda, después un bar – han sido expuestos, decidió, bajo la orientación del banco, abrir una tienda de alquiler de películas. Esta videoteca ya alcanzó el break even, lo que permitió la formalización del negocio y la contratación de dos empleados.

---

89 Periódico Valor Económico, suplemento Empresa e Comunidade, 29 de marzo de 2006.

## 5. Reflexiones finales

Desde que comenzara la incorporación de la sostenibilidad en los negocios del banco ABN AMRO Real en 2000 ya empiezan a consolidarse las evidencias de que esta estrategia es rentable, tanto para la empresa como para la sociedad. Entre los beneficios obtenidos por la empresa podemos mencionar el ahorro de insumos, la conquista y fidelidad de clientes y de nuevas asociaciones, los beneficios de reputación, la reducción de los riesgos financieros, de imagen y de litigio, el ingreso en nuevos mercados y un incremento en la dedicación de los colaboradores. Sin embargo, la mayoría de los beneficios todavía no han sido cuantificados por la organización, que ha manifestado su interés en hacerlo en el futuro.

En el primer semestre de 2006, el banco instituyó un Consejo de Sostenibilidad que se reúne mensualmente para gestionar la integración de la sostenibilidad en los negocios, alinear iniciativas y acompañar una serie de indicadores definidos de antemano. El consejo monitorea los planes de acción de las diferentes secciones y también el avance de la competencia, con la finalidad de expandir la implementación del concepto y profundizar el reconocimiento de los beneficios obtenidos<sup>90</sup>. También se ha creado un grupo que se reúne mensualmente con la tarea específica de evaluar los beneficios provenientes de la sostenibilidad.

Esta iniciativa será sumamente importante para la construcción del argumento empresarial del banco, para inspirar todavía más a su público interno y garantizar que la búsqueda por la sostenibilidad siga prosperando, tanto en el caso de Brasil, como en el grupo ABN AMRO en general.

Aunque este esfuerzo de contabilizar la sostenibilidad todavía es incipiente, las evidencias presentadas dejan claro que los beneficios para la organización no fueron pocos. La conquista de nuevos clientes y asociados, la mayor motivación de los empleados, el ingreso en nuevos mercados, la reducción de riesgos de imagen o jurídicos y los ahorros de insumos, son ventajas que la sostenibilidad podría traer para cualquier tipo de emprendimiento en cualquier sector de la economía.

No obstante, algunos de los beneficios observados son intrínsecos a la actividad bancaria, la reducción de riesgos financieros como consecuencia del análisis de riesgos socioambientales, y el acceso a recursos financieros en mejores condiciones – en este caso los recursos del IFC destinados a la creación de líneas de financiación socioambiental.

La experiencia del banco ABN AMRO Real prueba claramente que la búsqueda por la sostenibilidad, más que una aspiración ética o un instrumento de marketing, es una herramienta de gestión sumamente rentable, no solamente para la actividad financiera sino para el mundo empresarial en general. En este caso, el retorno de la inversión ocurrió en un plazo relativamente corto, menos de diez años. La curva de aprendizaje descrita en estos primeros ocho años deberá traer más frutos en el futuro próximo ya que el proyecto ya está bastante consolidado. En este sentido, vale la pena acompañar de cerca el desarrollo que aún vendrá en el futuro y que servirá de inspiración para la competencia en Brasil y en el extranjero, y a empresas de otros sectores.

---

90 Revista View – Grupo ABN AMRO.



# Capítulo 5

INGENIOS PANTALEON  
Julio Guzmán y Francisco Leguizamón

El presente caso de estudio tiene como objetivo documentar la relación que existe entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la competitividad en la industria del azúcar, específicamente en el caso de Pantaleón.<sup>91</sup> Al ser el azúcar un commodity, la competitividad en la industria se busca generalmente a través de aumentos en la productividad y la disminución de los costos, o mediante la elaboración de otros productos como el alcohol o la electricidad. Este caso muestra, cómo a partir de mejoras en la salud, educación, alimentación, condiciones y sistemas de trabajo de los empleados, se logró cumplir con los objetivos de mayor productividad y competitividad en las diferentes etapas de la producción de azúcar. Las evidencias que se muestran en el texto del presente estudio de caso son de tipo cuantitativo y cualitativo; estas últimas también muestran los efectos descritos, sobre todo cuando no existe otra forma de medición.

Así en esta sección 1, se brinda una breve reseña histórica y las características de la empresa, así como se describen las características del sector y del proceso productivo. A continuación, en la sección 2, se describe la evolución y las principales actividades de RSE en la empresa Pantaleón, específicamente se desarrollan sus motivaciones, evolución y la forma en que se implementaron las prácticas de RSE. La sección 3 es el centro del caso, en el que se describen los beneficios de la RSE para Pantaleón, creación de valor económico; que junto a la sección 4, los beneficios de la RSE para los grupos de interés (stakeholders), creación de valor social, brindan una idea bastante completa del aporte de la RSE en la competitividad de la empresa. Por último, la sección 5 brinda las reflexiones finales: conclusiones, el futuro de la empresa y de sus prácticas de RSE y los retos para el modelo de RSE de la empresa Ingenios Pantaleón; y la sección 5 los anexos.

## 1. Introducción a la empresa y al sector

Pantaleón es el productor agroindustrial de azúcar más importante de América Central, con la reputación de ser uno de los más eficientes, de bajo costo y con un enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de su estrategia competitiva.

La producción mundial de azúcar en el año 2003 fue de 142.357 millones de toneladas <sup>TM</sup> y los tres principales productores fueron Brasil, la Unión Europea e India, con un 41 por ciento de la producción mundial. Por otra parte, los países de mayor consumo per cápita de azúcar son Brasil, México, la Unión Europea, Alemania y Estados Unidos<sup>92</sup>. Guatemala es el quinto exportador de azúcar a nivel mundial y el segundo en Latinoamérica, contando con el precio de azúcar más competitivo de la región Mesoamericana, y el sector azucarero con el máximo rendimiento en América Latina y El Caribe (Moneda, 2005). Así, Guatemala se coloca entre los países de mayor rendimiento azucarero tanto en el campo como en la fábrica, en el ámbito mundial, con 15 ingenios en total. En Guatemala, el azúcar es el segundo producto que genera más divisas, después del café y representa un 3 por ciento del PIB (Invest in Guatemala, 2006). Pantaleón produce aproximadamente el 23 por ciento de la producción total de Guatemala.

---

91 Un agradecimiento especial a Ingenios Pantaleón y a sus colaboradores, por su apertura y cooperación en la elaboración del presente estudio de caso; especialmente a los señores Julio Herrera y Fausto Chicas.

92 INCAE, 2005.

Pantaleón inició sus operaciones en 1849, como una empresa familiar y ganadera. En 1883 pasó a manos de Carlos Herrera Luna, quien funda Herrera y Compañía dejando la empresa en 1920 a la edad de 74 años, convirtiéndolo en el ingenio<sup>93</sup> de mayor producción de azúcar en Guatemala. En ese tiempo, la administración de la finca se caracterizaba por una relación vertical, autoritaria, la cual creó un clima laboral adverso<sup>94</sup>, hasta que en 1974 se produjo un cambio en la organización al nombrar a Julio Herrera como Gerente General de la compañía. Sus principales objetivos fueron convertir a Pantaleón en un ingenio eficiente y mejorar la relación laboral con sus empleados (notar punto de inflexión en la producción total a partir del año 1974 en el Anexo 1).

Para la verificación del cumplimiento del plan estratégico se cuenta con metas a tres años e indicadores de cumplimiento muy claros, que se revisan y validan constantemente (Anexo 2). Todos los años se establece un plan y un presupuesto operativo, un plan de los proyectos y actividades de mejora y, un plan y presupuesto de inversión. Los resultados de la ejecución de todos estos planes están ligados a las evaluaciones de desempeño individual y de los distintos equipos involucrados. Existe “empoderamiento”, confianza hacia el empleado y delegación de responsabilidades, de manera que los mandos medios y menores manejan una porción importante de la parte operativa. Se cuenta con una planeación operativa para los supervisores de la fábrica y los directores tienen proyectos a largo plazo. Quincenalmente se tienen reuniones sobre los avances y sobre las acciones que se van a realizar. Se planea utilizar el “Balanced Score Card” a corto plazo, como un sistema que ayuda a organizar el proceso de planificación estratégica, a analizar más a fondo la ejecución de la estrategia con un enfoque integral y asegurar que ésta se implementa correctamente. Se cuenta con la certificación ISO 9001:2000 que cubre toda su cadena productiva desde el campo hasta la distribución final de sus productos: azúcar, mieles y energía.

Pantaleón también produce electricidad<sup>95</sup> y posee tres empresas subsidiarias, dos plantas en Guatemala (Ingenio Pantaleón e Ingenio Concepción) y una en Nicaragua (Ingenio Monte Rosa), con una producción total estimada para el período 2005-2006 de 790.000 TM de azúcar (739.000 TM para el período 2004-2005), cultivadas en un área total de 56.400 ha, con unas ventas ajustadas, durante el 2004, de USD 109,6 millones y un margen de ganancia de aproximadamente un 15,92 por ciento (Anexo 1). En Guatemala, el ingenio se encuentra ubicado en el Departamento de Escuintla, (Ingenios Pantaleón y Concepción). La empresa cumple con la normativa legal y laboral y adicionalmente, acostumbra a pagar a los trabajadores por encima del salario mínimo que ofrece el mercado de la industria azucarera. Según las estadísticas de Pantaleón, en 2005 la empresa generaba empleo a 12.439 trabajadores, que incluye en época de zafra<sup>96</sup> a 4.637 cortadores de caña - provenientes en su mayoría de zonas rurales de la costa sur y del altiplano - y 293 conductores de vehículos para transportar caña y personal en buses. En Nicaragua, el Ingenio Monte Rosa genera 3.294 puestos de trabajo de los cuales 1.190 son cortadores de caña en época de zafra. La exportación se realiza a países como Corea, Rusia, Estados Unidos, Malasia, Canadá, Haití, Bulgaria y Chile, entre otros<sup>97</sup>.

---

93 Se le llama ingenio a la agroindustria que muele la caña para obtener el azúcar (y las mieles).

94 Desmotivación y oposición de los trabajadores a la administración, con las consecuentes pérdidas de productividad.

95 Entre los dos ingenios en Guatemala y Monte Rosa en Nicaragua se están generando 103 megavatios (MW) para la venta a las redes de energía eléctrica nacional. Actualmente, en Guatemala ocho ingenios de la agroindustria azucarera suministran aproximadamente el 18 por ciento de las necesidades eléctricas actuales del país en época de zafra; contribuyendo Pantaleón y Concepción con el 6 por ciento.

96 Época de recolecta o cosecha de la caña de azúcar.

97 Según comunicación personal de los señor Fausto Chicas, Gerente de Recursos Humanos Corporativo.

## 2. La evolución, motivaciones y principales actividades de RSE en la empresa

Las motivaciones que dan lugar a los programas sociales emprendidos en Pantaleón, así como su evolución e implementación son múltiples y de carácter diverso, dependiendo del área dentro de la empresa en que estas prácticas se desarrollan. Por este motivo en la presente sección se desarrolla la evolución e implementación de las prácticas de RSE, de acuerdo al tipo de motivación.

### 2.1 Motivaciones personales y visión a largo plazo

#### *Los Valores familiares*

El primer cambio que realizó Julio Herrera como Gerente General, consistió en constituir un equipo profesional de trabajo que pudiera hacer transformaciones fundamentales en la organización con una visión a largo plazo. La iniciativa social formó desde entonces parte de la filosofía de Pantaleón, a partir de la necesidad de hacer más eficiente la operación a través de un mejoramiento de la productividad y la calidad de vida de los trabajadores. De esta manera, en el año de 1976 se contrataron profesionales con experiencia y que creyeran en esta iniciativa, con quienes se conformó un equipo técnico para rediseñar todos los procesos y procedimientos de la empresa. Los trabajadores comenzaron a involucrarse en la toma de decisiones, favoreciendo así el trabajo en equipo y aumentando la producción. En el año 1978 se organizó el departamento de Relaciones Laborales, se fundó la “Cooperativa de Consumo Integral Pantaleón” y se inició el proyecto habitacional “La Adelina.” En el año 1980 se inauguró el Club Social, el gimnasio e instalaciones deportivas dentro del recinto del Ingenio. Se contrató una nutricionista para ofrecer a todos los cortadores inmigrantes una dieta alimenticia equilibrada y se reformaron las viviendas de los trabajadores inmigrantes con dormitorios, duchas, sanitarios, clínicas médicas, comedores y áreas recreativas. Se readecuaron los servicios médicos para el trabajador y sus familias y, se instaló una nueva clínica odontológica. La educación para los hijos de los trabajadores tomó un nuevo impulso. Se estableció la “Caja de Ahorro” con aportes de la Empresa, para fomentar el ahorro entre los trabajadores y se autorizó, en ese mismo año, la urbanización Vista Linda con 335 lotes de 20x40 m<sup>2</sup>, para construir viviendas. Esos cambios fueron disminuyendo el papel protagónico que en el pasado había tenido el sindicato de los trabajadores de Pantaleón, el cual en 1981 empezó a debilitarse con la renuncia de alguno de sus líderes. Los trabajadores poco a poco fueron renunciando al sindicato, pues percibían que la cuota sindical que debían pagar ya no representaba ningún tipo de beneficio<sup>98</sup>.

#### *Las precarias condiciones del país y el clima laboral adverso en la empresa*

En 1978 asumió la Presidencia de la República de Guatemala el General Romeo Lucas García (1978-1982). Simultáneamente, la lucha guerrillera se extendió por toda la Costa Sur, donde se localizan los ingenios azucareros, acompañada de movimientos sociales y populares que llevaron inestabilidad y conflicto a las actividades productivas de la zona. El sindicato de Pantaleón no era ajeno a esta realidad de las décadas de los 70 y 80s. Muchos de sus afiliados y dirigentes vivían en medio del temor y la incertidumbre.

---

98 Según comunicación personal de los señor Fausto Chicas, Gerente de Recursos Humanos Corporativo.

Durante el Gobierno de Lucas García se suscitó la mayor represión y persecución del movimiento sindical organizado y sus dirigentes, líderes políticos, estudiantes, catedráticos universitarios y sacerdotes, por considerar que muchos de ellos estaban comprometidos y apoyaban el movimiento guerrillero. La violencia, la represión y la persecución política se mantuvieron hasta la firma de la paz durante el gobierno del presidente Álvaro Arzú, en 1996, que puso fin al conflicto armado.

Estos acontecimientos fortalecieron la decisión estratégica que Pantaleón había emprendido en el ámbito del mejoramiento de las condiciones sociales y económicas para elevar el nivel de vida de sus trabajadores, acompañado de una estrategia de productividad y eficiencia que permitiera ofrecer bienestar social y económico a sus trabajadores. Pantaleón, por iniciativa de su Junta Directiva, consideraba que si esperaban a que vinieran buenos momentos para invertir se iban a pasar las oportunidades. Estaba claro que sin ese tipo de cultura, la empresa no llegaría a alcanzar el liderazgo, razón por la cual, basándose en la RSE se proyectó a todos los ámbitos de la comunidad con el fin de continuar creciendo.

A partir de ahí se iniciaron una serie de cambios que representaron claras señales de buena voluntad y un compromiso en las nuevas relaciones de trabajo.

### *Propósitos de largo plazo*

La creación de valor social forma parte integral del modelo de negocios de Pantaleón. En el largo plazo, se revisan las estrategias corporativas llamadas elementos estratégicos, dentro de los cuales se encuentran el crecimiento rentable, bajo costo, maximización de recursos, desarrollo organizacional, modernización tecnológica, desarrollo de subproductos y RSE que incluye seguridad, salud de los empleados y medio ambiente. Todo proyecto que se realiza, para ser aprobado, debe incluir estos elementos y en su ejecución se debe tener en cuenta la forma en que se impacta a las comunidades cercanas, los trabajadores, su rentabilidad financiera y la factibilidad operativa.

Existe un claro alineamiento entre la estrategia de la empresa y los emprendimientos sociales, lo que facilitaba la continuidad de estas iniciativas. El cambio más drástico se realizó en los últimos años en la fijación de metas y objetivos, punto de partida para evaluar el desempeño. Se fijaron estrategias, parámetros de medición e indicadores (Anexo 2), lo que permitió estructurar mejor las metas sociales de la empresa y las metas de cada trabajador.

La gerencia de los diferentes departamentos de Pantaleón construyeron las bases para que las iniciativas sociales permanecieran, en el largo plazo, como parte de su filosofía, ya que reconocieron que si los trabajadores mejoran sus condiciones de vida y su eficiencia, la empresa mejora su productividad y disminuye sus costos. En 1997, se realizó la primera reorganización en Pantaleón para diversificar el riesgo y ser más ágil en la toma de decisiones. En agosto de 2001, los directores visualizaron el futuro de Pantaleón para continuar siendo exitosos social y económicamente. La misión declarada fue la de promover el desarrollo transformando los recursos naturales. Su visión de futuro fue llegar a ser, en 15 años, una de las cinco organizaciones más importantes de Latinoamérica en el mercado de edulcorantes; y para 2030, una

de las 10 más importantes a nivel mundial. Los proyectos sociales son vistos en la empresa más como una inversión que ayuda al cumplimiento de la visión y no como un gasto.

Cada una de las personas de Pantaleón (desde directivos hasta supervisores), conoce los valores, la filosofía de RSE y desempeñaban un rol social dentro de la empresa y la comunidad. No se trabaja como un factor aislado sino como un complejo de ideas que se incorporaron dentro de la filosofía y la acción de la empresa con una visión a largo plazo.

### *La intención de contribuir al desarrollo integral de Guatemala*

Pantaleón tiene interés en cambiar la cultura de RSE en el país con su ejemplo, y promueve que las empresas con sentido social trabajen más con otras empresas que tengan esta responsabilidad y se apoyen entre ellas.

Desde hace más de 30 años, Pantaleón es pionera en el sector azucarero y en el tema de RSE. Actualmente, el tema de RSE se compone de iniciativas sociales en la parte interna y externa de la empresa, del apoyo de la Fundación Pantaleón a programas que se realizan en las comunidades de influencia de los trabajadores y del apoyo a la fundación gremial FUNDAZÚCAR en programas a comunidades alrededor de la empresa, especialmente de la costa sur. Algunos programas sociales se realizan de manera conjunta. Con el apoyo a estas dos fundaciones y desde 2003 con la participación en CentraRSE (Centro de Responsabilidad Social Empresarial), Pantaleón ha sido una de las 89 empresas afiliadas que buscan promover el concepto de RSE para mejorar el país - y ha sido el grupo privado a nivel centroamericano fundador y promotor, conjuntamente con otros Ingenios, de un Centro de Investigación y Capacitación en Caña de Azúcar (CENGICAÑA).

## **2.2 Motivaciones económicas o de competitividad**

### *Propósitos económicos*

Antes de estas reformas, la administración del ingenio y las condiciones político-sociales de la época no propiciaba la creación de bienestar social para los trabajadores, lo que contribuyó a generar protestas de éstos que derivó en una huelga de nueve días en 1976, en la que los trabajadores bloquearon la entrada al Ingenio e interrumpieron las operaciones de la fábrica. Este inconveniente y las consecuentes pérdidas que originó, despertó en los directores la necesidad de analizar y reconsiderar las políticas sociales implementadas hasta el momento. La conclusión fue que los sistemas de pago y contratación del personal agrícola no eran adecuados, ya que utilizaban intermediarios que cobraban a los trabajadores (disminuyendo así su salario real) y permitían el trabajo de niños y mujeres en condiciones poco recomendables. La productividad y los ingresos de los trabajadores eran bajos lo que reforzaba el descontento dentro del grupo laboral. Las motivaciones económicas de la empresa fueron precisadas en 2001 mediante la fijación de lineamientos para alcanzar sus propósitos estratégicos de más largo plazo.

### *Búsqueda de la eficiencia*

A medida que los precios en el mercado internacional del azúcar han disminuido, Pantaleón ha tratado de mantener su competitividad. En el año 1981, se estableció el concepto de productividad en el campo, introduciendo el Machete Australiano (machete ergonómico curvo) y un nuevo sistema de corte que elevó la productividad y el ingreso de los trabajadores. Se invirtió en tecnología, maquinaria y equipo para hacer más eficiente el proceso. En el año 1982, se eliminó la figura del habilitador, intermediario o contratista y se sustituyó por la contratación directa de los cortadores.

El aumento del consumo incentivó a Pantaleón a la construcción de plantas modernas y la realización de inversiones en el sector agrícola y con los recursos humanos, que mejoraron la eficiencia en costos y permitió que fuera más competitiva en el mercado. Desde 1988 se había reflejado en el país una tendencia creciente en la producción de azúcar, que casi llegó a triplicarse al 2002.

La alineación de políticas y procedimientos de la organización, para que apoyen el foco estratégico es muy efectiva. Fue necesario invertir en sistematizar y volver más eficientes algunos procedimientos, cambiar la estructura organizacional, crear y reestructurar nuevos cargos y departamentos como el de Recursos Humanos, para alinear la empresa al logro de objetivos de RSE. Para la parte operativa es necesario seguir creciendo para reducir costos y tener la mejor calidad posible; es decir, transformar los recursos naturales y agregar valor.

En el 2002 se aprobó una nueva estructura corporativa y en 2003 se midió el clima laboral el cual reflejó resultados positivos que ayudaron a conocer el nivel de satisfacción de los empleados con Pantaleón. Luego se realizó un cambio en el área de Recursos Humanos, para sustituir un enfoque paternalista por esquemas que apoyaran más la productividad de la empresa. Se capacitó al personal para que adquiriera las competencias gerenciales necesarias y se lograron niveles de salario competitivos. En 2006, ya se encuentran entre los 10 primeros Ingenios de Latinoamérica. Actualmente, cada dos años, los directores establecen un plan estratégico operativo, con indicadores y metas muy claras que se revisan y validan anualmente.

### *Certificaciones*

En cuanto a certificaciones, se trabajó en los procesos de certificación bajo las normas ISO 9000:2000, ISO 14000 y OSHA 18000 y, en 2004, se logró la certificación ISO 9001:2000 y HACCP<sup>99</sup> en el Ingenio Monte Rosa de Nicaragua y los Ingenios en Guatemala fueron certificados con esta misma norma en 2006. La siguiente área en la que se está trabajando para obtener la certificación bajo estas normas internacionales es la ambiental (ISO 14001), donde se ha demostrado liderazgo desde hace mucho tiempo y donde ya se han tomado, y se han excedido, muchas de las medidas necesarias para cumplir con las normas vigentes. Estas certificaciones brindan credibilidad y le dan un valor agregado a la empresa; además de que en casos de clientes grandes son requisitos para continuar siendo proveedores.<sup>100</sup>

---

99 Siglas en inglés que significan "Hazard Analysis and Critical Control Point", que normalmente se traducen en español por análisis de peligros y de puntos críticos de control.

100 Comunicación personal del señor Edwin Hernández, Jefe de Comercialización.

## 2.3 Motivaciones legales

Algunas iniciativas como el programa de educación, surgieron desde 1879 con la fundación de la primera escuela tradicional en las instalaciones de la finca del Ingenio Pantaleón. El mandato del artículo 77 de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985, que declaró que todos los propietarios de las empresas industriales, agrícolas, pecuarias y comerciales estaban obligados a establecer y mantener escuelas y guarderías para sus trabajadores y población escolar, confirmó la importancia de esta iniciativa adoptada por Pantaleón muchos años atrás y que no le supuso ningún esfuerzo adicional. Así, en el año de 1989, los directivos, docentes y padres de familia de Pantaleón renovaron su interés de formar a los estudiantes mediante un proceso de desarrollo integral, para lo que organizaron un programa denominado “Proyecto Educativo Pantaleón”, orientado a los hijos de los trabajadores y adultos, y otros programas enfocados a la capacitación técnica. El proceso de transformación de este programa, que también fue sugerido e impulsado por la alta gerencia, necesitó una inversión económica e investigación para conocer las razones que debilitaban la calidad en la educación, comparada con la calidad de otros servicios que prestaban: salud, vivienda, recreación y deportes.

El fundamento de la filosofía de Pantaleón se basó en principios y valores, como apego al régimen de legalidad y respeto por la dignidad humana, para luego generar más y mejores empleos con un modelo de inversión social. Este enfoque ha creado un mayor valor y un cambio permanente en la empresa y la sociedad. Así, por cada dólar de salario base, Pantaleón paga USD 0,72 adicionales, que incluye prestaciones legales, alimentación, servicio médico y educación, entre otros.

El objetivo del Programa de Educación y Capacitación es lograr que las escuelas de Pantaleón preparen a los estudiantes para que algunos de ellos sean los futuros trabajadores de la empresa y alcancen un desarrollo integral como personas, en sus familias y en la sociedad en general. Para alcanzar este propósito el programa se fundamenta en los principios de formación cívica, promoción de prácticas de valores, hábitos y normas de cortesía, fomento de liderazgo constructivo y formación del ciudadano del futuro.

## 3. Los beneficios de la RSE para el negocio – creación de valor económico

Como se mencionó anteriormente este caso documenta el efecto de las prácticas de RSE en la productividad y reducción de costos. Desde los 70, la empresa participa en programas internos de RSE orientados hacia el trabajador y su familia, relacionados con educación, salud, infraestructura, recreación y deportes, medio ambiente y otros servicios. Incluso con este fin, años atrás se reestructuró el Departamento de Recursos Humanos<sup>101</sup>, con un cambio en su enfoque y estructura de soporte. Los proyectos que lleva a cabo la empresa deben ser sostenibles, apoyar la competitividad de la organización, solucionar un problema (salud, educación, ambiental o comunitario), involucrar a las partes interesadas, facilitar que la gente aprenda a solucionar sus propios problemas y preferiblemente, estar en concordancia con la estrategia de la empresa. Asimismo, la empresa espera que los empleados actúen ética y responsablemente.

---

101 Actualmente, el Departamento de Recursos Humanos es descentralizado; es decir, existe un Gerente de Recursos Humanos y especialistas o Jefes de Recursos Humanos asignados a las diferentes áreas (por ejemplo Fábricas, Agrícola y Talleres, entre otros), o sea, como una especie de consultores internos al servicio de su cliente. Estos especialistas hacen la función completa de Recursos Humanos: reclutan, seleccionan, capacitan, pagan, motivan y comunican, entre otros.

Así, Pantaleón tiene un claro enfoque de RSE, que ha motivado a realizar cambios esenciales en su negocio y que a su vez, les ha deparado aumentos en la productividad o disminución de sus costos de producción, entre otros beneficios que se describen a continuación.

### 3.1 Incrementos en la Productividad y Disminución de Costos en el Campo

Los directores analizaron casos de Ingenios en Colombia, Australia y Nicaragua, donde se construían zonas habitacionales para su personal, idea que pusieron en práctica en Pantaleón. Además, la empresa construyó escuelas y clínicas y, creó programas sociales con un nuevo soporte en salud y nutrición, mejorando así la productividad de los empleados. Estas iniciativas permitieron innovar en herramientas y procesos productivos en la región, lo que también permitió aumentar el beneficio económico para la empresa. Todas estas iniciativas permitieron que la eficiencia de los cortadores se incrementara hasta 10-12 toneladas por hombre por día, con un beneficio mutuo, en la productividad de la empresa y los ingresos de los cortadores.

Debido a cambios originados en los procesos productivos en el campo, Pantaleón logró aumentar el beneficio económico para la empresa y los trabajadores. Actualmente, los trabajadores son contratados directamente<sup>102</sup> (evitando intermediarios), obteniendo un mejor salario y rendimiento por hectárea, con la prohibición de contratar niños y mujeres, debido a las normas que dicta la ley y a la naturaleza y condiciones del trabajo.

Un trabajador en la década de 1980 cortaba apenas entre 1,25 o 1,50 toneladas de caña por día. Luego de investigar el proceso, se determinó este bajo rendimiento se debía a que se realizaban muchas actividades improductivas, aparte del bajo rendimiento producido por una deficiente alimentación, condiciones labores deplorables y falta de herramientas adecuadas. Se empezó por invertir para mejorar y en algunos casos mecanizar algunas actividades relacionadas al corte y transporte de la caña, por ejemplo, se implementaron las máquinas alzadoras y se cambió el transporte de carreta tirada por bueyes por tractores. Así, se transformó el proceso, para que se perdiera menos tiempo en cargar la caña y sólo se necesitara cortarla y dejarla en el suelo - para que la máquina la alzara. Hubo una mejoría notoria y el rendimiento subió a tres toneladas por hombre por día (y en igual proporción el salario del trabajador). Posteriormente, se analizó y se hicieron cambios importantes en el método de corte con el fin de aumentar aún más la productividad. El sistema de corte por cuadrilla ocasionaba inconvenientes, porque unos trabajaban más que otros (cuatro cortaban y uno se encargaba del cuidado de los bueyes), por lo que se cambió el sistema a corte único, para que cada trabajador recibiera el pago por su propio esfuerzo<sup>103</sup>.

Se implementó el uso del machete Australiano<sup>104</sup>, que mejoró la productividad en 1,30TM/hombre/día adicionales en 1982. Se trajeron cortadores y maestros de corte desde Colombia y se envió a los empleados con mayor rendimiento a tomar cursos de entrenamiento, para convertirlos en monitores o maestros<sup>105</sup>.

---

102 Anteriormente, se utilizaba la figura de habilitador o contratista que era el responsable de llevar mano de obra a Pantaleón y ganaba un porcentaje (5-10 por ciento) por jornal contratado, lo que implicaba un costo para Pantaleón, que después se pensó, podía ser trasladado directamente al trabajador.

103 Comunicación personal del señor Mauricio Cabarrús, Gerente General de Guatemala.

104 Este machete aumentó, en por lo menos el doble, el rendimiento de los cortadores, ya que se debían agachar menos y podían cortar entre 3-4 cañas (en lugar de una) de un solo machetazo. También, con este machete, la proporción de accidentes bajó de aproximadamente 4 por ciento a 0,5 por ciento.

105 Los monitores o maestros fueron cortadores escogidos por sus altos rendimientos, que fueron capacitados por Pantaleón con el fin de enseñar y promover el aumento en el rendimiento de corta de caña por hectárea a los demás trabajadores.

Se identificaron oportunidades para mejorar la eficiencia, ya que además de implementar mejoras en el sistema productivo, se documentaron los procesos, los cuales fueron divulgados de manera escrita y mediante prácticas por medio de los monitores.

La labor de la Fundación Pantaleón, y de los programas de entrenamiento y capacitación de la empresa han favorecido la productividad del personal, así como la imagen y relación de la empresa con sus distintos grupos de interés:

- Aproximadamente entre los años 1976-1977 se le pagaba a un trabajador en el campo más o menos USD 1,20 por día, con una productividad muy baja (aproximadamente 1,0-1,5 TM/hombre/día) y se transportaba la caña en carreta; más tarde, se utilizaron alzadoras y tractores para recoger la caña, por lo que aumentó su productividad y su salario a cerca de USD 3,6 por día.
- A los trabajadores se les proporcionó el transporte, por lo que estaban más contentos y menos cansados, lo que motivó también un aumento en la productividad.
- Su comida era frijoles y tortillas y contaban con falta de higiene generalizada. Para mejorar estas condiciones se contrató a una nutricionista y se les proporcionó acceso a agua limpia. De esta forma, el trabajador estaba concentrado en su trabajo y no en cocinar y buscar agua, entre otras cosas, lo que también aumentó su productividad.
- Se trajeron alzadoras, que recogían la caña del suelo para colocarla en los camiones, con un aumento en la productividad, debido a que los trabajadores ya no tenían que colocar la caña en el tractor y se dedicaban únicamente a cortar y acomodar la caña en el suelo.
- Se implementó el machete australiano y se ideó la figura de monitor de corte, que eran los mejores cortadores reconocidos por los trabajadores, quienes fueron capacitados para enseñar a los demás, con lo que el promedio de corta llegó a 8 TC/hombre/día.

En los años 1980 el salario de un trabajador en el campo subió aproximadamente a USD 3,6 que representaba tres veces el salario mínimo, más comida, alojamiento, transporte, servicio médico, seguro social y prestaciones legales. La empresa se veía beneficiada, ya que con una mayor productividad por hombre reducían los costos logísticos, por ejemplo, transporte, alimentación, monitores, herramientas y costos de operación y servicios, entre otros.

Sin embargo, se estaba perdiendo la calidad y la introducción de este elemento en el cálculo de la productividad bajó este indicador aproximadamente 7,44 TC/hombre/día, manteniendo el mismo salario de los trabajadores. Durante la cosecha 98-99 se utilizó específicamente el “bono por calidad”, con el fin de disminuir la presencia de desecho (todo lo que no es caña), que se logró bajar del 6,71 por ciento a 3,53 por ciento. Este cambio representó un costo adicional de USD 0,065/TM como pago de incentivo a los trabajadores, que se traduce en un mejor salario de alrededor de USD 0,5 por día<sup>106</sup> y también una reducción de 3,18 por ciento de basura en la caña. Menos basura en la caña representaba costos evitados para la empresa de USD 0,17/TM, por la reducción en los costos de corta, alza y transporte (CAT). En otras palabras, la empresa resultaba con una ganancia neta de aproximadamente USD 0,105/TM, después de pagar el incentivo a los trabajadores. Adicionalmente, se mejoró en la pureza del producto, lo que se tradujo en más cantidad de azúcar, por lo que se calcula que por cada 1 por ciento en la disminución de desecho

---

106 Estos ajustes en los salarios de los trabajadores hacen que ellos ganen en Pantaleón un promedio de dos a tres salarios mínimos actualmente.

se ganó 3,46 libras de azúcar/TM<sup>107</sup>, o alrededor de 10,98 libras de azúcar por TM, a un precio de USD 0,089/libra, que representa alrededor de USD 0,98/TM<sup>108</sup>. Esto quiere decir que el beneficio neto total se compone del ahorro en el costo CAT y una mayor cantidad de azúcar entregada, o aproximadamente USD 1,085/TM, que para cosecha total de Pantaleón 2005-2006 representa, debido sólo a la adopción de esta medida, alrededor de USD 6,5 millones adicionales.

Pantaleón también apoyó la creación del Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación en Caña de Azúcar (CENGICANÑA) que ha desarrollado programas para mejorar las variedades de caña de azúcar, técnicas de fertilización más eficientes y transferencia de tecnología, con un claro aumento en la productividad del cultivo. Entre otras prácticas de RSE, CENGICANÑA provee asistencia técnica a los productores independientes de caña de azúcar – con el propósito de que mejoren su producción –, programas de tercerización de servicios de transporte y programas de manejo integrado que utiliza en labores preventivas.

### *Plantaciones Forestales*

En esta actividad se utilizan en muchos casos tierras degradadas, que no son aprovechadas con caña de azúcar, o de vocación forestal. Según datos del Grupo Pantaleón, la empresa ha acumulado un total de 1.310 hectáreas reforestadas hasta el momento, con un costo aproximado de USD 2.413,41 por hectárea en sus primeros cinco años de vida. El 78 por ciento de estas plantaciones cuentan con incentivos del Estado, con un total de USD 1.634,16 por hectárea, distribuido en un total de seis años<sup>109</sup>.

A manera de ejemplo, si asumimos un crecimiento promedio de 30 m<sup>3</sup>/ha/año por un período de 15 años y un precio de madera en pie de USD 11,00/m<sup>3</sup> (Hehr 2003), se deduce que podrían obtener un beneficio estimado (sin incluir los incentivos estatales, ni valor presente) de aproximadamente USD 2.536,59/ha, lo cual representaría USD 3.322.932,9 para el total de la plantación actual. Además, de otros beneficios (más globales) no cuantificados como por ejemplo: fijación de carbono, producción de agua, regulación del ciclo hidrológico y conservación de suelos, entre otros.

Otro beneficio del proyecto es la cantidad de mano de obra demandada. Al principio se ocuparon 55 personas y actualmente, trabajan 255 personas durante todo el año, con un salario de aproximadamente USD 11,33 diarios por seis días a la semana.

## **3.2 Incrementos en la Productividad y Disminución de Costos en las Fábricas**

### *Aumento en el nivel técnico de los empleados*

El aumento del nivel técnico de los ingenios ha sido significativo, al igual que el aumento en el nivel tecnológico, lo que ha producido mayor ingreso familiar y mayor productividad. La capacitación ha permitido un aprovechamiento más intensivo de la mano de obra, mayor productividad; por ejemplo, se

---

107 Aproximadamente 10,98 libras por TM por 3,18 por ciento menos desecho.

108 Comunicación personal del señor Julio Leal, Gerente Agrícola.

109 Comunicación personal del señor Rolando Acevedo, Gerente de Servicios Técnicos Agrícolas.

ahorró la contratación de 33 personas para realizar mezclas con el azúcar (sal, ácido cítrico y cacao, entre otras). Esta situación también implicó un aumento en los salarios de estas personas (entre un 9-10 por ciento), debido a un aumento en la cobertura y mayores responsabilidades en sus funciones<sup>110</sup>. La capacitación incluye por ejemplo, normas técnicas de competencia laboral, por medio de la cual se certifica que el personal tiene habilidades técnicas para ejecutar las actividades de acuerdo con las normas. Esta certificación se le ha dado a 21 personas de operaciones de procesos y a 55 del personal de mantenimiento en el Ingenio Concepción.

Se cuenta con un comité de seguridad industrial, que incluye una brigada de bomberos, la cual ha controlado tres conatos fuertes de incendio en el Ingenio Concepción, que hubiesen provocado fuertes pérdidas materiales, especialmente en equipo e instalaciones.

### *Cogeneración*

En los 70 y 80s los ingenios eran autosuficientes en energía; pero, realizaban más emisiones (hollín) y más contaminación en el agua (hollín y cenizas).

En 1988 el bagazo era un problema por su abundancia, ya que aunque se usaba como combustible para el procesamiento. Era tanta la cantidad que se trataba de quemar todo con el fin de no tener sobrantes; o sea, se le daba un uso ineficiente como fuente de energía en el procesamiento. Cuando había sobrantes, éstos debían ser transportados a un lugar, generalmente terrenos en los alrededores del ingenio o zanjones cerca de los ríos, donde se pudiese almacenar, lo que representaba un costo para el ingenio de aproximadamente de USD 1,16/TM de bagazo, lo que se traduciría, actualmente, en más de USD 100.000 para el Grupo Pantaleón y también contaminaba los suelos y el agua<sup>111</sup>.

A inicios de los 90, Pantaleón realizó una inversión con el fin de producir energía eléctrica a partir del bagazo, reemplazando así el uso de búnker<sup>112</sup>, por lo menos en la época de zafra. Así se mejoró el procesamiento de la caña, con cambios tecnológicos que abarcaron entre otros: turbinas de mayor eficiencia o motores de energía eléctrica, sistema de evaporación, vapores a utilizar en la cristalización y turbogeneradores de energía más eficientes. Con estos cambios se da un superávit de energía para la venta a un precio de USD 0,05/Kwh.<sup>113</sup>

El bagazo<sup>114</sup> sobrante representaba un costo (transporte y mano de obra, entre otros) para Pantaleón, además de la contaminación, especialmente de los suelos donde se depositaba. Este bagazo, además del ahorro al hacer más eficientes las calderas, ahora es convertido en energía eléctrica que se vende en Guatemala, representando no sólo un negocio, sino menos compra de búnker para el país.

A manera de ejemplo, en el Ingenio Concepción la inversión realizada para mejorar la eficiencia en la combustión (de 65 a 72 por ciento), durante los años 2003-2006 se logró con la automatización de calderas que implicó las inversiones en sistemas, instrumentos, variadores de frecuencia en bombas y ventiladores, instalación de aire forzado secundario, equipos de monitoreo de combustión, mejora en aislamiento de

---

110 Comunicación personal del señor Rodolfo García, Gerente de la Fábrica Concepción.

111 Entrevista con los señores Álvaro Armas, Gerente de Desarrollo Industrial y Carlos Rodolfo Pérez, Gerente de Energía

112 El búnker, hidrocarburo, tiene un precio muy volátil (aparejado al del petróleo) y contamina el aire en el proceso de combustión

113 Comunicación personal del señor Rodolfo García, Gerente de la Fábrica Concepción.

114 Es el desecho de la caña después de extraer los líquidos en la fase de procesamiento y representa un 27 por ciento del total de la caña que se lleva a la fábrica.

calderas y tubería, entre otros por un total de USD 1.760.000 (Anexo 3). Para hacerse una idea, aunque no se cuenta con el dato exacto, a un precio promedio de USD 65/Mw, el Ingenio Concepción vendió aproximadamente USD 4.635.605 durante la zafra 2005/6 y el Grupo Pantaleón en su totalidad aproximadamente USD 21 millones.

#### *Emisiones en las Fábricas*

Hace 10 años se presentaban muchos problemas por causa del hollín que despedían las chimeneas de los ingenios, principalmente en las comunidades vecinas. Surgían problemas con la calidad del aire, la ropa lavada se ensuciaba y había un panorama desagradable. Por ese motivo se decidió realizar una inversión de USD 30.000 por caldera, en un sistema de lavado de gases en las chimeneas con una vida útil de aproximadamente tres años, con lo cual se evitó las emisiones de hollín cumpliendo los requerimientos del Banco Mundial. Adicionalmente, el hollín capturado de las chimeneas y calderas es transportado a áreas improductivas para su recuperación, a unos 10 km de la fábrica, por un medio acuoso por medio de un canal y mezclado con cachaza<sup>115</sup>. En este momento se han recuperado aproximadamente seis hectáreas de tierras improductivas, que actualmente están siendo sembradas con caña<sup>116</sup>.

#### *Tratamiento de Desechos o Subproductos Industriales*

La contaminación en los efluentes anteriormente incluía vertidos de cachaza, hollín y cenizas de la producción de energía y, sedimentos del lavado de la caña (lodo, tierra y cenizas, entre otros). En el procesamiento industrial, a partir del mejoramiento del procedimiento de lavado, se pasó de producir estos contaminantes del agua a producir cachaza como subproducto que sirve como abono orgánico y estabilizador de los suelos. Las estadísticas de la empresa muestran que anteriormente se tenía una productividad promedio de 70,22 toneladas por hectárea y aplicando cachaza y lodos de sedimentación se llegó a 92,89 toneladas por hectárea, lo que representa una ganancia en productividad de aproximadamente un 32 por ciento, lo que se puede traducir en unos USD 453,4 de ingreso adicional por hectárea.

### **3.3 Aumentos de Productividad y Disminución de Costos en Otras Áreas de la Empresa**

#### *Manejo de Lubricantes y Desengrasantes*

Anteriormente, los lubricantes usados se desechaban sin mayor cuidado. Actualmente, después de realizar una inversión de aproximadamente USD 3.300, hace cinco años, se recogen en recipientes y se depositan en el taller, para luego venderlos a una empresa que los recicla. El precio de venta es de aproximadamente USD 0,24 por galón y se venden aproximadamente 56.000 galones de lubricantes usados al año, lo que representa un ingreso total de USD 13.440 por año.

Con respecto a los desengrasantes, anteriormente se utilizaba una gran cantidad de hidrocarburos, a razón de 1.050 galones por mes, para limpiar las piezas de la maquinaria y vehículos de transporte, el cual se

---

115 Materia orgánica o lodos de sedimentación que salen de los filtros al clarificar el jugo de la caña.

116 Comunicación personal de los señores Ricardo Pinto, Gerente de Ingeniería Civil y Medio Ambiente Industrial y Pedro Escalante, Jefe de Área de Planeamiento y Control Industrial.

desechaba en una fosa, contaminando el suelo y las fuentes de agua. Hoy en día, se utiliza un desengrasante biodegradable a base de cítricos, en una menor cantidad (125 galones por mes), y aunque su precio unitario por galón es mayor, este cambio arrojó un ahorro de USD 611 por mes, que aunque es relativamente bajo, acarrea un beneficio ambiental que podría ser significativo. Adicionalmente, los 125 galones de desengrasante biodegradable son mezclados con los lubricantes, que se venden a razón de USD 0,24 por galón, generando un ingreso de USD 30 mensual; que sumado al ahorro anterior genera una ganancia mensual total de USD 641.

El impacto económico directo es muy poco significativo pero tiene un gran impacto ambiental. Estos beneficios se calcularon sin considerar otros beneficios para los trabajadores, como menor riesgo de exposición a sustancias químicas que afectan a la salud. En el caso de la empresa se mide como el costo evitado de contaminación de sus suelos y; para la sociedad en general como el costo evitado de contaminación de fuentes de agua.

#### *Manejo de la Chatarra*

La chatarra antes se acumulaba en un predio de aproximadamente 10 hectáreas dentro de las instalaciones del Ingenio Pantaleón, lo que además de ocupar espacio contaminaba el suelo que ocupaba y las fuentes de agua por la filtración de líquidos contaminantes (herrumbre, combustible y aceites, entre otros). Actualmente, la chatarra se vende para reciclar a un precio de USD 119 por tonelada y la empresa que la compra la transporta desde Pantaleón corriendo con los gastos. Los predios que antes se usaban para depositar la chatarra, están reforestados hoy en día.

#### *Manejo de Insumos para la Soldadura Autógena*

Tres años atrás, se utilizaban cilindros individuales con el fin de realizar soldadura autógena, lo que conllevaba riesgos de accidentes para los trabajadores. Por ese motivo, se prefirió realizar una inversión en un sistema de depósito único de oxígeno líquido que se distribuye por todo el taller, lo que trajo un ahorro de un 25 por ciento del costo del producto, en comparación al uso de los tanques individuales y que representa un ahorro de USD 1.300 mensuales, además de la mayor seguridad o menor riesgo de explosión que gozan los empleados actualmente.

### **4. Los beneficios de la RSE para otros grupos de interés – creación de valor social**

#### *Valor para la Sociedad*

Los ingenios Pantaleón y Concepción han sido una fuerza que ha impulsado el desarrollo integral de la costa sur de Guatemala, mientras que el Ingenio Monte Rosa influye positivamente en la región occidental de Nicaragua. Como se ha explicado anteriormente, Pantaleón construyó escuelas y ha realizado programas tanto para los trabajadores, como para sus familias y las comunidades donde éstos viven, así como para las comunidades cercanas a los ingenios. Además, se desarrollan programas de vivienda, salud y recreación.

En efecto, el modelo de programas sociales de Pantaleón ha sido tomado como ejemplo en otras empresas de la industria y de otros sectores y, por el mismo gobierno, sobresaliendo los programas de contratación, capacitación, educación, vivienda, medio ambiente, complejos habitacionales y los sistemas de producción, entre otros. La empresa al convertirse en líder, hizo que los trabajadores y cortadores de otros ingenios requirieran un cambio de políticas, lo que ayudó en cierta medida a levantar los estándares - en el cumplimiento de prácticas de RSE - en la industria.

Pantaleón también lleva a cabo programas externos con FUNDAZÚCAR, que se orientan a las comunidades donde viven los trabajadores de los 16 ingenios del país; con la Fundación Pantaleón, que se orientan a las comunidades donde viven los trabajadores de la empresa y sus comunidades; y con CentraRSE, con el propósito de identificar acciones que permitan difundir la importancia de la RSE al sector empresarial y país en general. La filosofía de la empresa, al trabajar con estas distintas organizaciones, es que el éxito en RSE se debe a tener distintas maneras de actuar con objetivos similares: desarrollar la empresa, la comunidad y el país en conjunto. Los tres modelos (FUNDAZÚCAR, Fundación Pantaleón y CentraRSE) deben propiciar programas sostenibles a largo plazo, que de alguna manera incidan en las relaciones sociales de la gente y en el modelo productivo de la organización (ver resumen matricial de los distintos programas en el Anexo 4).

En desarrollo municipal, FUNDAZÚCAR, brinda asistencia técnica a la comunidad por medio del programa DEMUR (Desarrollo Municipal, Urbano y Rural), con el fin de brindar, sin ningún costo, infraestructura básica sanitaria a la población. En cada uno de los programas participan una serie de actores, que trabajan en conjunto con FUNDAZÚCAR por medio de alianzas, donde el compromiso y la lealtad son fundamentales. En 1998, fueron premiados por el Banco Mundial y PNUD, como la estrategia más exitosa para la reducción de la pobreza, en alianzas horizontales entre comunidades, sector público y sector privado.

Con FUNDAZÚCAR, el programa de Educación amplió la cobertura educativa en las comunidades cercanas a los ingenios, se mejoró la calidad de la educación, y se reorientaron los incentivos de los actores de la educación incluyendo a los padres, para hacerlos partícipes de la educación de sus hijos. A los maestros se les capacitó para que comprendieran que ellos son el vehículo de la educación. De esta manera se ejecutan proyectos como: PROCAPS (Programa de Capacitación a maestros), en el que hasta 2003, se capacitó el 91 por ciento de la población de maestros del área de la costa sur y se atendió el 86 por ciento de las escuelas rurales de esa zona; PRONADE (Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo), programa del Gobierno de Guatemala que busca ampliar la cobertura educativa en las áreas rurales y en el que hasta 2006, se estaban atendiendo a 450.000 niños y niñas en 272 comunidades; COMAL (Comunidades Mayas Alfabetizadas), orientado a la alfabetización en comunidades mayas y; Programa de Política Nacional de Educación de la Niña, en el que se investiga la importancia de educar a las niñas y los cambios sociales que se alcanzan por medio de la educación y formación de la mujer, programa que se ejecutó en coordinación con el Estado.

Con la idea de cubrir las necesidades básicas de sus trabajadores fijos, desde 1978 se construyó la primera colonia de trabajadores, con 124 viviendas y 248 lotes de 240 m<sup>2</sup>, financiados con el apoyo de líneas de crédito blandas. Después, se construyeron otros centros habitacionales dirigidos a operarios y trabajadores,

como la colonia Adelina, Vista Linda, Las Palmas, Magnolias y Cañaveral. A través de estos programas, más de 1.800 familias, sin contar las que habían recibido préstamos para compra de vivienda, se beneficiaron de tener casa propia, lo que les permitió mejorar su nivel de vida. También se cuenta en la empresa con centros recreativos – con piscina, zona de juegos y campos verdes, entre otros – que en los ratos libres, pueden ser disfrutados por las familias de los trabajadores. En 1980 se inauguró el primer club social de los trabajadores y familias, con áreas dedicadas al deporte, la recreación y el entretenimiento.

#### *Valor para el Estado*

Pantaleón paga sus impuestos de acuerdo con la ley y ha implementado programas educativos con instituciones públicas como el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad), Ministerio de Educación y Salud que ha facilitado el logro de las metas públicas y beneficiado a muchas personas y comunidades.

#### *Valor para los competidores*

Los programas asociados con la RSE llevaron a Pantaleón a posicionarse como ejemplo para el resto de la industria, al evitar el deterioro del ambiente, problemas con comunidades vecinas, aumentar la productividad y cumplir con exigencias internacionales para comercializar productos como preparación para operar globalmente. Por ejemplo, otros ingenios de la industria empezaron a realizar procesos de gestión de calidad, lo que ha hecho que aumente su competitividad. En los últimos años, por un lado, algunas de sus prácticas de administración han sido implementadas por otros ingenios, que se dieron cuenta de los beneficios obtenidos por la empresa y las comunidades relacionadas. Por otro lado, la mayoría de ingenios en Guatemala iniciaron proyectos sociales exitosos, lo que ayudó, a su vez, a levantar los estándares de cumplimiento de sistemas de RSE y mejorar la imagen y el proceso de la industria en estos temas. Para mediados de 2004, ya se había creado una conciencia tan extendida que la industria azucarera se había convertido en una de las impulsoras del proyecto de RSE en Guatemala y, cada vez más, estaban realizando programas de mejoramiento para todas las empresas del sector. Estas actividades incluyen trabajo con las comunidades alrededor de la empresa y con las del altiplano, de donde vienen aproximadamente la mitad de los trabajadores agrícolas.

En realidad, existe mucho intercambio de información entre los ingenios, lo que se ha traducido en un beneficio para el sector. Pantaleón se ha caracterizado por ir a la vanguardia en el desarrollo de actividades de RSE, que otros han implementado posteriormente con mucho éxito.

#### *Valor para los Proveedores*

Pantaleón trata de realizar negocios con proveedores confiables por lo que si una empresa incurre en una práctica no ética entonces no se negocia más. También se les brinda asistencia técnica y se realizan visitas técnicas a los proveedores críticos (que pueden comprometer la inocuidad del producto de Pantaleón), lo que se traduce en mejoras a sus productos/procesos y por ende un beneficio no sólo para Pantaleón sino para otros clientes (compradores), que se ven beneficiados con un producto de mayor calidad.

### *Valor para los Clientes*

Los clientes grandes exigen que sus proveedores sean responsables, ya que afecta a su imagen en determinado mercado. En otras palabras, los clientes están atentos a aspectos de la gestión del negocio de sus proveedores como por ejemplo que cumplan con algunos aspectos de RSE como no contratar a menores de edad o no trabajo forzoso, pagar como mínimo los salarios establecidos por ley, pagar prestaciones legales y cumplimiento de las normas ambientales, así como mayor transparencia en sus operaciones. Por ejemplo, Coca-Cola realiza auditorías propias y le exige a Pantaleón contar con el ISO 9000 en 2007 con el HACCP en 2008 y auditoría de RSE, entre otros; y, Cargill realiza también auditorías propias y encuestas a proveedores de Pantaleón, para posteriormente realizar ciertas exigencias en los contratos<sup>117</sup>.

Estas iniciativas llevaron a Pantaleón a elaborar el *Código de Ética y Conducta*, en el cual se plasma su filosofía y compromiso empresarial, vincula la visión y la estrategia de negocios, las prácticas de responsabilidad social, el cumplimiento a la ley, la actuación ética y sus valores en sus relaciones con accionistas, clientes, proveedores, competidores, colaboradores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.

## **5. Reflexiones Finales**

No cabe duda que Pantaleón ha incorporado su visión de RSE en la estructura de su empresa, debido a lo cual ha logrado obtener beneficios tangibles, como son aumentos en la productividad y disminución de costos, que los ha hecho más competitivos. Es decir, Pantaleón también analiza los proyectos desde el punto de vista de la RSE al tomar en cuenta la perspectiva de sus accionistas, directores, empleados, proveedores y comunidades para determinar qué se espera de la empresa en el futuro. En palabras de Julio Herrera, Presidente Ejecutivo de Pantaleón: "La empresa es más que un negocio, es una comunidad... Es muy fácil implementar la RSE, es una cultura... Creemos en ello sin pensar en ello".

Esta cultura de responsabilidad social de Pantaleón, le ha permitido aumentar la productividad en el campo, la en fábrica y con sus empleados. Asimismo, en esta búsqueda de mejorar en RSE se han encontrado con proyectos que les ha permitido reducir los costos de producción, lo que se traduce directamente en mayor rentabilidad y competitividad. Se han establecido índices de productividad, competitividad y de RSE, comparando éstos con *benchmarks* internacionales. Los principales retos que le quedan a Pantaleón son consolidar esta cultura a nivel nacional y exportar esta idea a toda la industria azucarera y la industria a nivel mundial.

---

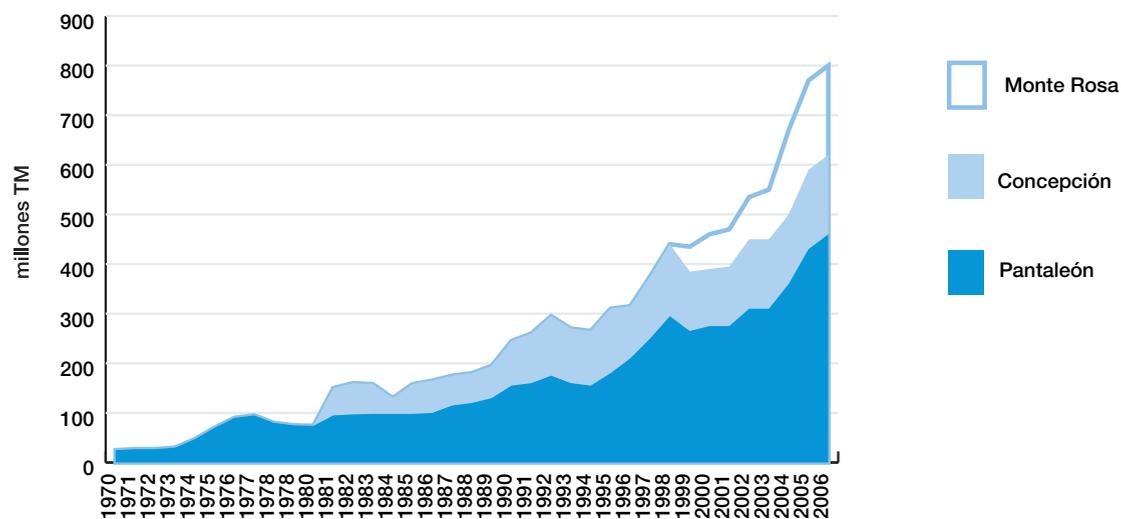
117 Comunicación personal del señor Edwin Hernández, Jefe de Comercialización.

**Anexo 1.1** Ventas y Márgenes de Utilidad de Pantaleón, 2001-2004 (en millones de USD)

	2001	2002	2003	2004
Ventas Ajustadas	97.738	101.013	97.887	109.640
Margen	12,05 %	14,45 %	14,45 %	15,92 %

*Nota: los números han sido ajustados a precios de mercado mundial equivalentes a USD 7,00/qq y han sido encubiertos por razones de confidencialidad de la empresa*  
*Fuente: Pantaleón 2004.*

**Anexo 1.2** Producción de Pantaleón en los Últimos 30 Años



*Fuente: Pantaleón 2004.*

Anexo 2 Indicadores de Pantaleón

<p><b>Agrícola</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Volumen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toneladas de caña disponibles por molienda por zafra</li> </ul> </li> <li>• <b>Costo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por tonelada de caña</li> </ul> </li> <li>• <b>Productividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toneladas de caña por hectárea</li> <li>- Cantidad de azúcar en caña: prequema</li> <li>- Cantidad de azúcar puesta en fábrica (core-sampler): libras/tonelada</li> <li>- Pérdidas de azúcar en campo</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Industrial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productividad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperación industrial: tons pol en azúcar/tons pol en core sampler</li> <li>- Eficiencia en Generación y Cogeneración: kwh/ton caña y kwh/gal búnker</li> <li>- Tiempo perdido: Porcentaje de tiempo perdido en ingenio y Porcentaje disponibilidad planta de generación</li> <li>- Pérdidas de azúcar en campo</li> </ul> </li> <li>• <b>Costo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo/quintal</li> <li>- Costo kwh: costo económico en zafra y en reparación</li> </ul> </li> <li>• <b>Subproductos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo generado por subproductos</li> </ul> </li> <li>• <b>Medio Ambiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de incidentes ambientales</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>RRHH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema de sucesión y reemplazo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de posiciones clave con reemplazo registrados (puestos de supervisión, administración y gerencias)</li> </ul> </li> <li>• <b>Clima laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice ponderado de encuesta</li> </ul> </li> <li>• <b>Desempeño del personal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Certificación de competencias técnicas y multihabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de puestos clave certificados (puestos operativos)</li> </ul> </li> <li><b>Seguridad industrial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Frecuencia, Severidad y general de accidentalidad</li> </ul> </li> <li><b>Costo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo/quintal de área de RRHH</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Tecnología y Sistemas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo/quintal totales de IT</li> <li>- Costo/estación de trabajo (índice comparable con otras industrias y compañías de servicio)</li> </ul> </li> <li>• <b>Satisfacción del cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de satisfacción del cliente según encuestas</li> </ul> </li> <li>• <b>Disponibilidad y utilización:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura: porcentaje del tiempo que está disponible la infraestructura de IT, comunicaciones, etc.</li> </ul> </li> <li>• <b>Seguridad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de fallos de seguridad</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Finanzas y Administración</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rentabilidad financiera:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ROIC y EVA</li> </ul> </li> <li>• <b>Costo de financiación promedio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libor + “X” por ciento</li> </ul> </li> <li>• <b>Tasa efectiva ISR:</b></li> <li>• <b>Costo/Quintal de costo administrativo: Contabilidad, administración, etc.</b></li> <li>• <b>Nivel de riesgo financiero y sobre activos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de riesgo según encuesta de Comité de Auditoría</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Comercialización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfacción del cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de satisfacción del cliente según encuestas</li> </ul> </li> <li>• <b>Volumen de ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toneladas métricas crudo y refino</li> </ul> </li> <li>• <b>Precio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio/Quintal promedio en fijación y ventas (exportación y promedio total)</li> </ul> </li> <li>• <b>Ventas subproductos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de ventas totales generada por subproductos</li> </ul> </li> <li>• <b>Market share:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guatemala, Nicaragua, Centroamérica</li> </ul> </li> <li>• <b>Distribución de ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje mundial, USA, local</li> </ul> </li> </ul>

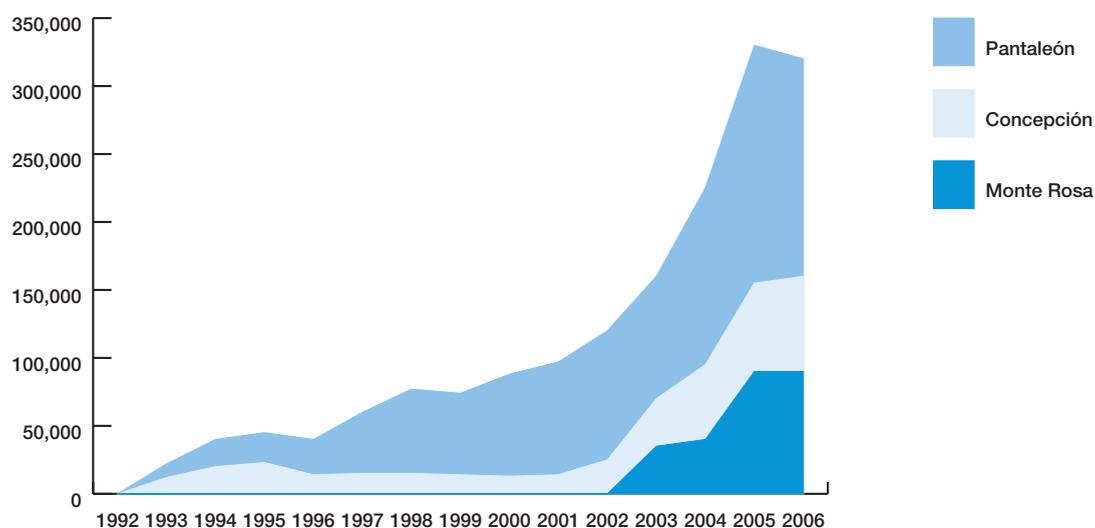
Fuente: Pantaleón 2003.

**Anexo 3** Venta (cantidad) de energía eléctrica con bagazo y eficiencia de producción

Ingenio/Zafra	Pantaleón	Concepción	Total Guatemala	Monte Rosa	Total General
Mwh 05-06	160.820	71.317	232.137	90.513	322.650
Mwh 04-05	173.384	65.296	238.680	90.923	329.603
Mwh 03-04	128.529	53.789	182.318	43.320	225.638
Mwh 02-03	87.005	37.076	124.081	35.043	159.124
Mwh/TM 05-06	45,94	67,76	56,85	64,27	60,56
Mwh/TM 04-05	38,57	43,56	41,06	39,09	40,08
Mwh/TM 03-04	42,15	45,37	43,76	28,53	36,14
Mwh/TM 02-03	32,52	32,11	32,32	33,75	33,03

Fuente: Pantaleón 2006.

**Anexo 3** Pantaleón Sugar Holding



Fuente: Pantaleón 2006.

**Anexo 4** Resumen de los Programas Sociales Apoyados por Pantaleón

	<b>Pantaleón</b>	<b>Fundación</b>	<b>Fundazúcar</b>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria, Básico, Bachillerato.</li> <li>• Educación para trabajadores, nivel básico y bachillerato vespertina.</li> <li>• Nivel Básico y Bachillerato día Domingo</li> <li>• Voluntariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelación Académica</li> <li>• Alfabetización de trabajadores migrantes</li> <li>• INTECAP</li> <li>• Casa del Adolescente</li> <li>• Nivel Básico y Bachillerato día Domingo</li> <li>• Voluntariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROCAPS (Programa de Educación a Docentes)</li> <li>• PRONADE (Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo)</li> <li>• Programa de Política Nacional de Educación de al niña</li> <li>• COMAL (Comunidades Mayas Alfabetizadas)</li> <li>• Nivel Básico y Bachillerato día Domingo</li> </ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta médica General y Especialidades</li> <li>• Odontología</li> <li>• Atención Preventiva</li> <li>• Atención Curativa</li> <li>• Desmonopolización del Conocimiento</li> <li>• Vigilancia Epidemiológica</li> <li>• Programa Administrativo</li> <li>• CEPREN (Centro de Recuperación y Educación Nutricional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta médica General y Especialidades</li> <li>• Guardería</li> <li>• Programa de Salud preventiva</li> <li>• Charlas</li> <li>• Casa Materna (Nicaragua)</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• Mejores Familias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas medicina General y Especialidades</li> <li>• Odontología</li> <li>• USAFS (Unidades de Salud Autofinanciables)</li> <li>• CEPREN (Centro de Recuperación Nutricional)</li> <li>• Mejores Familias</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de manejo de aguas residuales</li> <li>• Control Biológico de plagas</li> <li>• Manejo de Cuencas</li> <li>• Reforestación</li> <li>• Control de Emisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Desechos Sólidos</li> <li>• Reforestación</li> </ul>	
<b>Vivienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos Habitacionales</li> <li>• Proyecto de Lotificación y Vivienda</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Habitacional</li> </ul>
<b>Recreación y Deportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes recreativos en los Ingenios</li> <li>• Gimnasio y Canchas Deportivas</li> </ul>		

**Anexo 4** Resumen de los Programas Sociales Apoyados por Pantaleón (cont.)

	<b>Pantaleón</b>	<b>Fundación</b>	<b>Fundazúcar</b>
<b>Desarrollo Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de arbitrios y contribuciones</li> <li>• Apoyo en infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Mejoramiento de Escuelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEMUR (Desarrollo Municipal, Urbano y rural)</li> </ul>
<b>Otros servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilio Póstumo</li> <li>• Cajas de Ahorro y préstamos</li> <li>• Programa de Cooperativa</li> <li>• Programa de Transporte</li> </ul>		
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externo</li> </ul>
<b>Receptores del Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajador y Familia</li> <li>• Comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad donde viven los trabajadores (Guatemala y Nicaragua)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades cercanas al Ingenio de la Costa Sur y Altiplano, incluidas las comunidades de los trabajadores de Pantaleón.</li> </ul>



# Parte IV:

## El efecto de las prácticas de RSE en el valor de los activos y en la gestión del riesgo

¿Cómo impactan las prácticas de RSE en los activos de una empresa? ¿Cuál es la relación entre la RSE y los activos intangibles? ¿En qué aporta la RSE al manejo eficaz del riesgo de un negocio? Con la ayuda de tres casos de empresas tratamos de responder a estas preguntas centrales en la presente sección. La empresa RECYCLA logró incrementar el valor de sus activos intangibles por medio de un posicionamiento como “la empresa recicladora de desechos electrónicos de Chile”, tanto en términos de reputación como de innovación de procesos de reciclaje en el ámbito nacional y regional. La empresa British Petroleum Trinidad y Tobago (bpTT) ilustra el caso de una compañía que ha obtenido beneficios de imagen y de manejo del riesgo a partir de la implementación de medidas de RSE. Por último, el caso de Cementos Lima retrata el impacto de la RSE en el manejo del riesgo, tanto en la reducción como en su mejor gestión.

Existe una relación íntima y de múltiples facetas entre la RSE y el valor de los activos intangibles de una empresa. Estos valores, como reputación, confianza y la capacidad de innovación – todos ellos ampliamente reconocidos como esenciales para un buen desempeño financiero – normalmente son factores clave a la hora de definir la agenda de RSE de una compañía. Según Villafañe (2004), “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura–fondo. La imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura”. Él define la reputación como “el estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa”. La reputación,

entonces, proviene de los resultados financieros combinados con la relación o relaciones que mantiene la empresa con sus grupos de interés. Cuando el público reconoce la cultura y los valores positivos de una empresa, podemos hablar de una buena reputación de esta empresa. En este contexto, las prácticas de RSE ayudan en el manejo de las relaciones con los grupos de interés y aportan a la creación de una buena reputación e imagen de la compañía que, a su vez, puede traducirse en atracción de inversores, en aumentos del valor de las acciones, en atracción y retención del talento de los recursos humanos, y en servir como protección en tiempos de crisis.

Si entendemos la RSE en un sentido más amplio como la consideración y las respuestas de la empresa a cuestiones que van más allá de los requerimientos económicos, técnicos y legales, y que tienen como finalidad la cogeneración de beneficios sociales y beneficios económicos para la compañía, podemos diferenciar las respuestas de la empresa hacia las exigencias de su entorno entre reactivas y proactivas. La empresa responde de forma reactiva siempre que adapta su negocio después de pasar por una crisis, que generalmente son causadas por una discrepancia entre las exigencias de los grupos de interés, principalmente las comunidades, y la conducta de la empresa. Por su parte, una postura proactiva busca evitar las crisis por medio de la inversión en las relaciones con los grupos de interés. En este sentido, tanto la licencia social para operar como las buenas relaciones de la empresa con las entidades gubernamentales son esenciales para la reducción y la gestión del riesgo.

# Capítulo 6

RECYCLA CHILE S.A.  
Cristián Cortés y John Ickis

RECYCLA Chile S.A.<sup>118</sup> es la primera empresa en Chile y América Latina autorizada ambientalmente de reciclaje de desechos tecnológicos. Al igual que toda nueva empresa en una nueva actividad, tuvo que trabajar en sus primeros años para abrir un mercado inexistente. Sin embargo, el mayor reto que tuvo que enfrentar la empresa, vino desde el entorno. Los empresarios chilenos eran reticentes a creer que el reciclaje de computadoras, impresoras o teléfonos celulares fuese importante y de hecho no creían que se pudiera hacer. Crear una marca reconocida y que diese seguridad a los empresarios era una de las tareas primordiales para la gerencia.

En este contexto, este caso<sup>119</sup> recorre la historia de la empresa e ilustra como las acciones de responsabilidad social empresarial, le permitieron crear una imagen distinguible en la sociedad chilena y hacia otros países latinoamericanos. De la misma forma, el caso presenta acciones que han permitido a la empresa, tener un ambiente laboral de colaboración, acceso preferencial a redes empresariales y tecnología y otros “activos” que le han permitido tener un acelerado crecimiento, desde su fundación en 2003.

## 1. Introducción: los desechos electrónicos

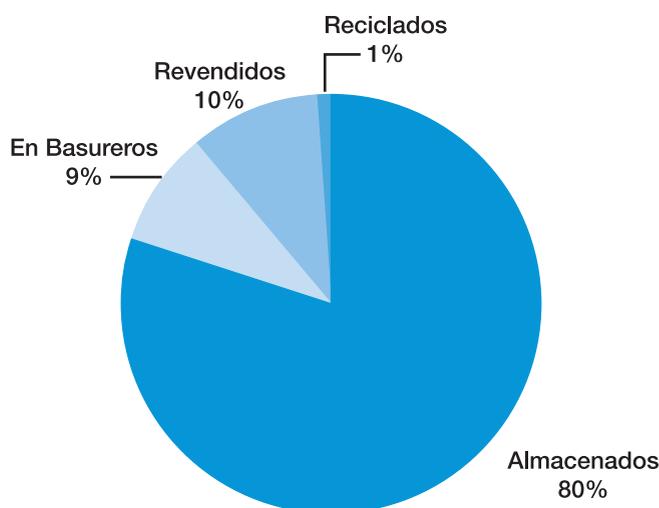
De acuerdo a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés), en 2005 sólo en los países desarrollados, había más de 150 millones de computadoras considerados como obsoletas. En los países en vías de desarrollo, Brasil lideraba la cantidad de computadoras obsoletas ese mismo año, con un poco más de 4 millones y medio de equipos. Este dato, que hasta fines de los 90s, se consideraba sólo como un desecho de la economía del conocimiento, estaba comenzando a despertar la conciencia de distintos países.

Los desechos electrónicos o *e-waste*, como se les denomina internacionalmente, incluyen computadoras; máquinas de impresión, copiado y escáner; juegos electrónicos; y teléfonos celulares, entre otros. El *e-waste*, se define como los desechos provenientes de bienes durables, utilizados para el procesamiento de datos, la comunicación y el entretenimiento que han terminado su vida útil. Estos desechos son por lo general reutilizados o almacenados, y desde comienzos de la década del 2000, reciclados. Aunque, la primera planta de reciclaje de *e-waste*, abrió sus puertas en Suiza el año 1991 no fue hasta 1998 que se legisló al respecto. En 2006 los países de la Unión Europea, producían cerca de 10 Kg. de *e-waste* per cápita por año. Las nuevas normas promulgadas en la legislación de 1998, obligaban a los países europeos a reciclar al menos un 40 por ciento de toda la basura tecnológica que producían. Sin embargo, en el mundo, en 2000, aún era más común que la basura se mantuviera almacenada o se tratara de reutilizar. Por ejemplo, ese año en Estados Unidos sólo se reciclaba el 1 por ciento del *e-waste* (ver Gráfico 6.1).

118 Este caso fue escrito gracias a la colaboración de la empresa RECYCLA CHILE SA. Agradecemos especialmente a Fernando Nilo y Mauricio Núñez por activa participación y disposición a apoyar a los escritores.

119 Para la escritura de este caso, se consideraron los resultados presentados en el “Informe Analítico de RECYCLA” (Kojatic y Silva 2006), preparado por la Pontificia Universidad Católica de Chile durante el tercer ciclo de investigación de la red SEKN.

**Gráfico 6.1** Computadoras obsoletas en Estados Unidos en 2005



Estos desechos podían ser una excelente fuente de materias primas, pero a la vez también una fuente de desechos tóxicos si no eran almacenados o tratados de la manera apropiada. Los desechos contienen metales pesados como plomo, zinc, cromo, cadmio, mercurio y cobre. Además, contienen otros elementos metálicos y no metálicos, que pueden transformarse en un peligro para la salud si no son tratados de manera adecuada, tales como bario, vanadio, antimonio, bismuto, arsénico y litio. Un ejemplo de la toxicidad que pueden alcanzar los desechos, puede verse en la legislación californiana que en 2004 estableció un costo variable (dependiendo del tamaño) a todas las pantallas de televisión y computador, para que pudieran ser recicladas de manera segura. La pantalla de un computador convencional puede llegar a tener de 2 a 4 kilos de plomo en su interior (ver Cuadro 6.1).

**Cuadro 6.1** Computadoras y algunos de sus materiales de composición

Material	por ciento del peso total
Plástico	22,99
Plomo	6,30
Aluminio	14,17
Acero	20,47
Cobre	6,93
Zinc	2,20
Sílice	24,88
Otros	2,05

*Nota:* Datos basados en un computador de escritorio (Desk Top) estándar de 27 Kilos de peso total. Incluye unidad de procesamiento (CPU), pantalla, teclado y mouse.  
*Fuente:* e-waste guide, [http://www.ewaste.ch/facts\\_and\\_figures/valuable\\_materials/](http://www.ewaste.ch/facts_and_figures/valuable_materials/)

En Chile, esta realidad no es lejana. De acuerdo a las estadísticas nacionales, en 2005 había cerca de cinco millones de teléfonos celulares y un millón de equipos electrónicos, considerados como obsoletos. Esta realidad estaba comenzando a ser abordada en el país, con la discusión de nuevas normas de disposición de desechos.

## 2. RECYCLA Chile S.A.

RECYCLA Chile S.A. fue inaugurada en mayo de 2003, siendo la primera planta de reciclaje electrónico de Chile y Sudamérica con autorizaciones ambientales. Comenzó como una idea de Fernando Nilo, quien hasta esa fecha era el Sub-gerente comercial de Sudamericana de Metales (Sudmetal), una empresa dedicada a la comercialización de metales y *commodities*. Fernando, contador-auditor de profesión, estaba en la búsqueda de ideas para comenzar su propia empresa. Fue por azar, la caída de su computador personal, que comenzó a investigar el reciclaje de desechos tecnológicos. De esta forma, renunció a su trabajo y comenzó a desarrollar los planes para su nuevo emprendimiento social. Instaló una oficina en su casa e invitó a Mauricio Núñez, periodista ambiental con más de 5 años de experiencia en campañas de reciclaje social, para que lo acompañara en esta nueva aventura.

Fernando y Mauricio se conocían desde la época en que ambos eran los organizadores de la Cena de Pan y Vino, una actividad anual que se realiza en beneficio del Infocap, perteneciente al Hogar de Cristo<sup>120</sup>. Además, ambos habían apoyado a la Fundación AlterEgo, una institución de beneficencia y acogida, impulsada por la Iglesia Católica, en una campaña de reciclaje de latas de gaseosas. Ambas actividades, fueron los primeros pasos para que ambos se comenzaran a interesar fuertemente en el tema social. De acuerdo a Mauricio, esos fueron los detonantes para pensar en proyectos empresariales con un alto impacto social, o como él lo definía: “lucas<sup>121</sup> con contenido”.

De esta forma, la nueva aventura empresarial de reciclaje de desechos tecnológicos, fue pensada desde un comienzo como un emprendimiento en el que se apostaría fuertemente por el desarrollo sostenible. Como la definían los emprendedores, la empresa sería un “buen negocio”, en el sentido de ser sostenible económicamente, pero a la vez, contribuiría a mejorar la sostenibilidad ambiental por medio del reciclaje, innovación al incluir una nueva línea en la materia. Además, debía contribuir al desarrollo social por medio de la apertura de oportunidades para las personas que como ellos señalaban, “van quedando en el camino del progreso y caen en riesgo social”.

El comienzo de esta nueva empresa no fue fácil. A los problemas comunes de una nueva empresa respecto a organización e introducción en el mercado, se sumaba otro más difícil de solucionar: en Chile se reciclaban metales y otros materiales, pero no existía el reciclaje de desechos tecnológicos. Es más, de acuerdo a los emprendedores, tampoco existía la conciencia de parte de los potenciales clientes, que no veían en el almacenaje de sus computadoras, impresoras y otros equipos obsoletos, un problema. De esta forma, el primer problema al que se debía enfrentar la empresa era la creación de conciencia respecto a la importancia del reciclaje de la “basura tecnológica”.

---

120 El Hogar de Cristo es una institución de beneficencia y acogida, impulsada por la Iglesia Católica de Chile. Es además, el principal proyecto del Padre Alberto Hurtado, santo chileno que además es una de las figuras más reconocidas y admiradas del país.

121 Lucas es un término chileno para referirse al dinero.

Esta falta de mercado, comenzó rápidamente a crear dificultades para los emprendedores, los que muy pronto se vieron en dificultades para mantener financieramente su nueva empresa. De esta forma, Fernando organizó un viaje a Nueva York, lugar donde viven sus hermanos. Ellos creyeron en la iniciativa y la apoyaron con capital semilla. Con estos nuevos fondos, la empresa tendría recursos para continuar con su instalación. Pero los resultados de ese viaje no terminaron ahí, Fernando siguió su viaje hacia Canadá, donde se entrevistó con la empresa Maxus Technologies, uno de los líderes mundiales en el reciclaje tecnológico. Este hito marcó el comienzo del despegue de la idea. Fernando volvía a Chile con fondos para continuar con su idea y con una alianza estratégica firmada con un líder mundial del reciclaje de e-waste, que además tiene instalaciones en Silicon Valley.

En virtud de la alianza con Maxus Technologies, RECYCLA se convertiría en operador de esta empresa en Chile. De esta forma, todos los desechos reciclados se enviarían a Maxus a un precio preestablecido. A cambio, RECYCLA tendría acceso al conocimiento acumulado para el establecimiento de un negocio de este tipo. Por otra parte, un impulso adicional, fue que el acuerdo de cooperación fue firmado en Chile, en presencia del Ministro de Relaciones Exteriores de Canadá, lo cual le otorgaba una importante visibilidad a la empresa en creación. “Recuerdo que la recepción para el ministro, la tuvo que financiar una empresa amiga a cambio de participación y publicidad, porque a esa altura, nosotros no habíamos comenzado a funcionar y no teníamos los recursos para hacerlo”, comenta Fernando Nilo. Luego del primer año de acuerdo, Maxus se abrió a la bolsa (NASDAQ) y con el cambio de propietarios el acuerdo se diluyó.

Pronto volvieron los problemas. Una de las cosas que más incidía era que el mercado no creía en la importancia del reciclaje de los activos tecnológicos obsoletos. Muchas veces la empresa se topaba con gente que les decía que su oferta era poco creíble en términos de la tecnología que utilizarían ellos para el desmantelamiento y destrucción. Por esos días, Fernando y Mauricio hacían importantes esfuerzos profesionales y personales para mantener la idea a flote. En este contexto, en septiembre de 2003, se deciden a ingresar al concurso de planes de negocios “20 Empresas para 2004”, organizado por Octantis (Potenciadora de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile). RECYCLA resultó uno de los planes ganadores, entre 180 competidores. De la misma forma, en esa misma época ingresan al concurso “Chile Empresario” que buscaba profesionales con ideas innovadoras. La iniciativa obtiene una mención honrosa de un total de 200 participantes. Con estos reconocimientos y nuevas redes la idea comenzó a tomar cada vez mayor fuerza.

Después de estos primeros premios, obtuvo otros reconocimientos, tales como Fondos Concursables del Fondo de Cooperación Chile-Suecia, para la incorporación de tecnología sueca en Chile y recursos subsidiarios del Fondo para el Desarrollo de la Innovación en Chile, un programa de la Corporación de Fomento (CORFO) de Chile.

RECYCLA funciona hoy con oficinas comerciales en Ciudad Empresarial en Santiago y una planta industrial, ubicada en la Comuna de Pudahuel en un barrio industrial exclusivo, en las afueras de la capital chilena. La cantidad de trabajadores de la empresa ha crecido desde los dos emprendedores iniciales a 25

personas, que trabajan 7 en las oficinas comerciales y el resto en la planta industrial. Las labores de la empresa se han ido especializando, contando hoy con una gerencia general, una gerencia de responsabilidad social empresarial y medio-ambiente, una gerencia comercial, una gerencia de innovación y una gerencia de producción.

La empresa ha crecido de manera importante. Sus ventas aumentaron desde USD 77.000 en 2003 a más de USD 3 millones proyectados para 2006. De la misma forma, el total de material reciclado por la empresa, pasó de 40 a más de 1.000 toneladas proyectadas para 2006 (ver Cuadro 6.2). De acuerdo a Fernando Nilo, fundador y ahora gerente general, las características más sobresalientes de la empresa son: el ser el único emprendimiento social privado (basado en el modelo de Yunus y definido por la Fundación Schwab) enfocado al reciclaje de e-waste en Chile; el estilo empresarial con el que han manejado la empresa en los primeros años; y lo innovador de su modelo de negocios en el ámbito del cuidado del medio ambiente.

**Cuadro 6.2** Ventas de RECYCLA

Año	Ventas en USD	Toneladas Recicladas
2003	77.349	39,8
2004	1.293.167	933,2
2005	2.430.878	1.094,1
2006(*)	1.788.878	540,9

*Nota: (\*) corresponde a los meses de enero a julio 2006*  
*Fuente: RECYCLA Chile S.A.*

La empresa trabaja con materiales no ferrosos y materiales electrónicos. El modelo para los materiales no ferrosos, es un modelo convencional de reciclaje, en el cual se paga por el retiro de los materiales y se cobra por su venta. Los materiales no ferrosos con los que trabaja son principalmente cobre, acero, bronce y aluminio. La planta tiene capacidad para procesar cerca de 50 toneladas mensuales de metales no ferrosos y exporta la totalidad de su producción. Sus principales mercados son India, Bélgica y Holanda, donde se encuentran plantas y fundiciones auditadas ambientalmente y que son las únicas a las que se envía materiales. Las empresas de las que se reciben materiales no ferrosos, son principalmente, empresas chilenas relacionadas con la minería y empresas muy grandes que generan gran cantidad de desechos, tales como cables o latas de aluminio. De esta forma, entre los principales proveedores se cuentan: EDEN S.A., Codelco (principal productor de cobre del mundo), Molymet (principal productor de molibdeno) y CCU (principal productor de cervezas y bebidas no alcohólicas de Chile).

En cuanto al reciclaje de materiales electrónicos, el modelo de negocios es distinto al convencional. Dada la peligrosidad potencial del almacenaje, la empresa cobra por el retiro de los materiales y luego cobra por su venta. Al igual que con el reciclaje de no ferrosos, RECYCLA trabaja en un modelo de empresa a empresa

(B2B), en la cual tiene dos tipos de proveedores de materiales. Por una parte, están las empresas usuarias de tecnología y que dan de baja sus activos tecnológicos. Por otra, están las oficinas y representantes de productores de tecnología y los canales de distribución de tecnología, quienes reciben equipos dados de baja y que además, dan de baja equipos, ya sea porque los descontinúan en el mercado, porque son mermas, o porque los han utilizado para sus propias operaciones. Dado que la legislación chilena no exige el reciclaje de *e-waste*, el reciclaje que contratan las empresas es voluntario. Se cobra a las empresas proveedoras de materiales entre USD 12.000 y USD 16.000 por tonelada, dependiendo del tipo de equipos a retirar.

RECYCLA tiene capacidad para procesar 150 toneladas mensuales de *e-waste*. Su principal mercado de exportación para las materias obtenidas del reciclaje electrónico son dos plantas de tratamiento para la reutilización de materiales en Bélgica. Ambas plantas son auditadas ambientalmente y certificadas para este tipo de procesos. Los principales proveedores de esta línea de negocios, son Hewlett Packard Chile, Chilectra, Epson Chile, Laboratorios Roche, Coasin, Canon y Banco Santander, entre otros. Se entrega un certificado de Reciclaje Tecnológico a las empresas que utilizan sus servicios, para que éstas puedan utilizarlos y difundir esta buena práctica o para los fines que ellas estimen más convenientes. Cabe destacar que en el caso de Hewlett Packard Chile, la casa matriz en Estados Unidos, envió a certificar que RECYCLA cumpliera con sus estándares corporativos. Esto les da una buena posición para negociar con otros representantes de equipos del país. Actualmente IBM y Dell están en el mismo proceso de auditoría hacia la empresa.

### 3. Responsabilidad Social Empresarial en la compañía

RECYCLA busca llegar a ser reconocida como un emprendimiento social<sup>122</sup> cuya finalidad es la rentabilidad, a la vez que crea valor social y ambiental. Para lograr esto, aspiran a transformarse en líderes en el reciclaje electrónico y de metales no ferrosos, desarrollando un modelo de gestión basado en la rentabilidad del negocio, y en la sustentabilidad social y ambiental. Su interés está en el *triple bottom line* (triple cuenta de resultados), que mide el desempeño total de la empresa en los aspectos económico, social y ambiental. La compañía está permanentemente buscando nuevas formas de cumplir con su misión. Los programas e iniciativas que han implementado, apuntan a fortalecer el negocio central de la empresa, el reciclaje, y a dar mejores oportunidades a personas en riesgo social.

Ya que uno de los mayores problemas desde el inicio fue la falta de mercado, ya sea por desconocimiento o desinterés, un programa fundamental de RECYCLA es la difusión de la importancia del reciclaje, como una forma de fomentar la conciencia hacia el cuidado del medio ambiente. Lo anterior, se materializa mediante charlas para empresas, universidades y colegios. RECYCLA ha sido además, organizador y participante en importantes foros sobre reciclaje electrónico. En 2004, en conjunto con Hidronor y Octantis, organizó el primer Seminario Internacional de *e-waste* en Chile. Ese mismo año, RECYCLA fue invitada por la Unión Europea, como único participante latinoamericano en el Seminario Electrónico “*Where Weee<sup>123</sup> Going*”

Dentro de los programas de reciclaje y medio-ambiente, RECYCLA colabora con el programa TodoChileEnter. Este programa fue diseñado utilizando como modelo un programa canadiense y tiene como objetivo

---

122 En RECYCLA utilizan la definición del Foro Económico Social de Davos, que señala que los emprendimientos sociales tienen modelos de negocios híbridos, porque asumen funciones del sector público y privado simultáneamente, y dan un enfoque práctico, innovador y sustentable en busca del beneficio social, en mercados donde se requieren cambios estructurales.

123 Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) o equipos de desecho eléctrico y electrónico

“contribuir a la disminución de la brecha digital existente en el país, proporcionando a los sectores de menores recursos oportunidades de acceso y uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para lograrlo, se dedica al reacondicionamiento de computadoras dados de baja por personas, instituciones y empresas públicas y privadas y a su distribución en sectores que de otro modo no podrían acceder a ellos, principalmente escuelas y algunas organizaciones sociales<sup>124</sup>”. Entre mediados de 2002 y principios de 2006, el programa había entregado 10.000 computadoras a escuelas, organizaciones sociales y otros centros de acceso social, tales como telecentros y bibliotecas. Sin embargo, en el proceso de reacondicionamiento de las computadoras, se acumulan materiales de desecho tecnológico, que RECYCLA recibió sin costos para el programa TodoChileEnter durante la administración del ex-presidente Ricardo Lagos.

Complementando su modelo de negocios en cuanto al desarrollo de capacidad social, impulsa una serie de programas y actividades que permiten ofrecer oportunidades a personas en riesgo social. Estos están enfocados en mejorar el acceso a un trabajo digno y justo a personas que por distintos motivos no tienen ese acceso. Los grupos a los que se ha enfocado la empresa, son personas en riesgo social, personas que han estado en prisión e inmigrantes.

El principal programa que mantiene la empresa es con la Fundación Coartre. Esta fundación abrió sus puertas en 2000 y su objetivo es el apoyo a ex internos de los penales de Colina<sup>125</sup> y Antofagasta, en su reinserción a la sociedad por medio de la expresión artística. Coartre, fue fundada y es apoyada por artistas, principalmente actrices y actores de teatro y televisión. Forma grupos con internos que están en sus últimos años de reclusión, los cuales son seleccionados mediante entrevistas y revisión de su conducta, buscando aquellos que demuestran más voluntad por alcanzar su reinserción plena a la sociedad. En este contexto, se les ofrece a través de Coartre que se encarga de la selección de los internos y RECYCLA ofrece los puestos de trabajo permanente.

A los ex-internos se les ofrece un trabajo en las mismas condiciones que el que se ofrece a cualquier otro trabajador de la planta. Los resultados de este programa son muy positivos. Los trabajadores en este programa demuestran una importante motivación y además se sienten muy agradecidos por esta segunda oportunidad, por lo que son trabajadores muy leales a la empresa. Los ex internos utilizan este trabajo como su primer vínculo con la sociedad luego de su condena, por lo que después de algún tiempo continúan su camino hacia otras oportunidades. Esto facilita el poder ofrecer puestos de trabajo en forma constante. De acuerdo a los emprendedores, el único problema que les ha traído esta práctica, es con las empresas vecinas. “Nuestros vecinos lamentablemente no entienden la importancia del programa. Por ejemplo, hace algún tiempo, uno de ellos acusó a nuestros trabajadores de cometer un robo, lo cual fue investigado y desechado por la justicia. Otro, instaló cercas eléctricas sobre las murallas”, comentan.

También respecto a oportunidades para presos, tanto hombres como mujeres, o más bien para sus familias, RECYCLA apoya a la Fundación Paternitas. El objetivo de esta fundación es romper el círculo vicioso de la delincuencia. Trabaja con las familias debido a que se ha demostrado que 8 de cada 10 personas que comenten delitos, tienen entre su familia más cercana, personas que han delinquirido y que han estado cumpliendo condena en una cárcel. A la Fundación Paternitas, se le ofrece dos puestos de trabajo permanentes. También, entre agosto y septiembre de 2006, apoyando una iniciativa de la Corporación de

---

<sup>124</sup> <http://www.chilenter.cl>

<sup>125</sup> El Penal Colina 1, está en la Región Metropolitana de Santiago a solo algunos kilómetros al norte del lugar donde se encuentra la planta de reciclaje de RECYCLA.

Televisión de la Universidad Católica, RECYCLA donó el 10 por ciento de su facturación a esta fundación. Con la Vicaría de la Solidaridad<sup>126</sup> y el Consulado de Colombia apoya también a inmigrantes colombianos. A través de estas dos instituciones se ofrecen dos puestos de trabajo permanentes en la planta industrial.

Finalmente, respecto a la generación de oportunidades para jóvenes en riesgo social, la compañía apoya al Modelo Metodológico Intersectorial Comunitario (MOMIC). Momic es una iniciativa cuyo objetivo es apoyar integralmente a jóvenes en riesgo social. Para esto, apoyan a los jóvenes mediante la recuperación de confianza hacia las instituciones y su medio, mediante el desarrollo de sus capacidades personales y sus habilidades para el trabajo; y mediante la inserción laboral. Momic trabaja en las comunas de La Pintana, Cerro Navia y Pudahuel<sup>127</sup>. El apoyo de RECYCLA se enfoca en ofrecer dos puestos permanentes de trabajo, los cuales en la práctica se traducen en dos o tres personas provenientes de Momic en el año, ya que por lo general utilizan esta oportunidad como inicio de su vida laboral. En otro ámbito, RECYCLA colabora desde sus inicios con el programa Trabajo de Fábrica, del Colegio San Ignacio - El Bosque, que consiste en recibir alumnos de tercero medio, durante una semana como trabajadores, con cuyo ingreso semanal aportan a una población de escasos recursos, de esta forma se hace puente entre dos mundos y realidades, alumnos de clase alta y los trabajadores de la planta.

#### **4. Beneficios de las prácticas de RSE para RECYCLA**

Cabe destacar que los resultados de la empresa no pueden medirse de manera directa por dos razones fundamentales. Lo primero es que no hay información que permita comparar la rentabilidad de largo plazo de la empresa, debido a que es relativamente nueva; a que es la única empresa en su tipo en América Latina; y a que empresas de áreas similares, como reciclaje de aluminio, por ejemplo, en Chile no son por lo general sociedades con información pública. De esta forma, no es posible determinar si las prácticas responsables permiten una rentabilidad de largo plazo, mayor a la de su industria y por lo tanto, si es que estamos frente a una empresa con un mejor desempeño competitivo.

Por otra parte, RECYCLA en este momento todavía no utiliza mediciones cuantitativas que permitan determinar todos los resultados de los distintos programas. Sin embargo, sí es posible comprender cualitativamente la importancia de las prácticas de RSE para RECYCLA por dos factores determinantes. El primero de ellos tiene relación con la imagen que proyecta, que es medible como veremos más adelante, y el segundo con su forma de operación.

Respecto a la imagen de la compañía y del reciclaje tecnológico en general, es indudable que las prácticas responsables han contribuido a mejorar el conocimiento y la conciencia por parte del mercado. RECYCLA aparece continuamente en la prensa nacional e internacional y además, aparece ligado a importantes personalidades, que aunque en forma implícita, le transfieren parte de su imagen positiva. Dos ejemplos claros de esto y que se deducen de los programas sociales de la empresa son las constantes apariciones en la prensa con las principales promotoras de Coartre, las cuales son algunas de las actrices más reconocidas en Chile. El otro ejemplo destacable, fue la posibilidad de contar con la asistencia de la señora del ex-presidente de Chile, Ricardo Lagos, Sra. Luisa Duran de Lagos en la inauguración de la empresa. “Contar con la presencia de la administración Lagos, no sólo era una señal muy poderosa hacia la sociedad, sino también hacia los

---

<sup>126</sup> Iniciativa social de la Iglesia Católica Chilena

<sup>127</sup> Se encuentran dentro de las comunas con mayor pobreza y problemas de exclusión en Santiago.

empresarios y hacia el exterior. No hay que olvidar que cuando nosotros inauguramos, el Presidente tenía un 70 por ciento de aprobación interna a su gobierno” señala Fernando.

En general, respecto al impulso que han dado las prácticas de responsabilidad social a la imagen de la empresa como menciona Mauricio: “Los programas sociales y ambientales de RECYCLA han hecho a la empresa un proyecto muy interesante de mostrar por parte de los medios de comunicación”. Como se mencionó anteriormente, la empresa aparece en forma permanente en la prensa. Entre las apariciones más notables, se pueden destacar dos entrevistas de la cadena internacional CNN y 5 reportajes aparecidos en los noticieros nacionales chilenos sólo en 2004. Además, ambos emprendedores han sido invitados a diferentes programas de la televisión chilena. Al comienzo ellos tenían que estar llamando a los medios para conseguir que los entrevistaran y ahora pueden elegir en qué medios salir. Desde 2005, contratan a la empresa de medios periodísticos Presscom para medir el beneficio de sus apariciones en la prensa, el cual les reportó sólo ese año, más de USD 150.000 en publicidad gratuita.

Unida a esta publicidad gratuita están los diversos premios recibidos por la empresa y por sus emprendedores. De los reconocimientos más importantes se pueden mencionar los siguientes: en diciembre de 2004 obtienen el Premio Nacional a la Innovación en Medio Ambiente, otorgado por ProChile<sup>128</sup>; en 2005 RECYCLA es finalista en el premio “Emprendedor Social del Año” organizado por la Fundación Schwab<sup>129</sup>; y en 2006, Mauricio es destacado como uno de los 100 jóvenes líderes del año, por el Diario El Mercurio de Santiago<sup>130</sup>. La Fundación Prohumana otorgo el premio RSE 2006 como la PYME de mayor responsabilidad social del país y recientemente Innova Chile otorgo el premio empresario del año a Fernando Nilo.

Todo esto ha contribuido a generar una buena imagen de la empresa en el país y ha contribuido a desarrollar un mercado inexistente hasta hace sólo 3 años. Este impulso es posible constatarlo en los crecientes niveles de ventas alcanzados por la empresa, los cuales ascienden a 3 millones de dólares proyectados para el año 2006, con un crecimiento promedio anual de casi el 60 por ciento, sin considerar el primer año de operaciones de la empresa.

Además de estos importantes impactos en las ventas, la imagen que se ha creado de RECYCLA les ha permitido acceder a nuevos socios y fondos subsidiarios nacionales e internacionales. En efecto, los fondos otorgados por CORFO son un respaldo tanto a los impactos empresariales como ambientales y sociales, es decir, a su modelo como un negocio innovador en el contexto chileno. De la misma forma, la empresa ha logrado nuevas e importantes alianzas estratégicas con Redoma, empresa suiza de reciclaje y con Umicore, empresa belga. De la misma forma, el modelo de negocios ha llamado la atención de organismos tan importantes como EMPA, principal organismo de reciclaje de *e-waste* de la Unión Europea lo cual tiende un puente de oportunidades y contactos para la empresa en los países más avanzados en este tema en el mundo.

La imagen creada ha traspasado las fronteras nacionales facilitando el acceso a nuevas alianzas. La amplia difusión del modelo de empresa los ha puesto en contacto con empresarios de distintos países latinoamericanos, que están interesados en replicar el modelo de emprendimiento social en el área del reciclaje tecnológico. Esto abre excelentes perspectivas de ampliación del efecto RECYCLA y de nuevos negocios y mercados para la empresa, en países como Colombia, Argentina y Venezuela.

---

128 ProChile: Oficina de Promoción de Exportaciones de Chile

129 Fundación asociada al Foro Económico Mundial

130 Principal medio de prensa escrita del país

Los efectos de la creación de imagen y de la creación de un modelo propio y diferenciado, también han impulsado efectos en las operaciones de la empresa. Los fondos subsidiarios otorgados y las redes obtenidas a través de los distintos concursos y actividades en las que la empresa es invitada a participar, ha permitido el acceso a cada vez mejores tecnologías de reciclaje, que permitirán en el mediano plazo, reciclar parte incluso de los elementos que hoy se deben inertizar, tales como pantallas y baterías, lo cual aumentaría de manera importante la rentabilidad de la empresa, debido a que el proceso de inertización representa un costo para la empresa y con los nuevos procesos representaría un nuevo ingreso por venta de materias.

A estos beneficios producidos por la imagen que se ha generado de la empresa en el país, es decir a los beneficios en activos intangibles, se unen los beneficios internos para la empresa. El primero tiene que ver con el reto de la innovación permanente, producto del compromiso que existe en la plana ejecutiva de la empresa, con mantener funcionando los programas sociales. Como apuntan los emprendedores, el reto de mantener los programas sociales, les hace querer ser cada día mejores. Es un compromiso con ellos mismos, con sus inversores y con la sociedad. Esto les motiva a pensar constantemente en nuevas formas de hacer las cosas. La empresa ha creado una gerencia de innovación, para la materia.

El segundo de los impactos internos tiene que ver con la productividad de los empleados. La eficiencia en la planta es alta, de acuerdo a los emprendedores, debido a la alta motivación del equipo humano, por trabajar en una empresa que tiene impactos positivos que van más allá de los impactos financieros. “Vemos que los trabajadores, y especialmente los que vienen de los programas sociales, están muy comprometidos con la empresa, lo cual provoca una alta disposición a trabajar horas extras cuando se necesita y un muy bajo absentismo laboral”. Todo esto contribuye a mejorar los efectos positivos de la empresa y por lo tanto a continuar desarrollando el modelo de negocios en un círculo de mejora continua.

## **5. Creación de valor social**

Las prácticas de responsabilidad social de la compañía tienen tres efectos inmediatos para la sociedad. Por una parte, RECYCLA apoya a las empresas y crea conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente a través de la correcta disposición de los desechos tecnológicos. Por otra parte, el reciclaje de *e-waste* permite la correcta disposición de desechos peligrosos. Finalmente, los programas de “Reciclaje de conductas Humanas” apoyan en forma directa a las instituciones con las cuales la empresa tiene alianzas y también a personas a las que se les ofrece una oportunidad de trabajo en las mismas condiciones en las que se le ofrecería a cualquier otra. El efecto de largo plazo de estos programas es el aporte hacia una sociedad con más justicia social y con mayor responsabilidad ambiental.

Respecto al valor ambiental generado, como se mencionó, la empresa está pasando las 1.000 toneladas de desechos reciclados por año. Desde su creación y hasta 2005, la empresa había reciclado 100.000 computadoras, 30.000 impresoras, 200.000 CDs y 70.000 teléfonos celulares. De acuerdo a un estudio realizado desde enero a julio del año 2006, se reciclaron 8.322 computadoras (CPU+Monitor) de los cuales se extrajeron más de 8 toneladas de materiales potencialmente peligrosos (Ver Cuadro 6.3). De la misma forma, se reciclaron 250.000 unidades de cintas VHS, CD y DVD, equivalentes a 48 toneladas. De ellas, se extrajeron 27 toneladas de plástico que fueron recuperadas para su utilización en otros procesos.

**Cuadro 6.3** Material recuperado

<b>Material potencialmente peligroso extraído de 8.322 Computadoras (en kg)</b>	
Plomo	7.500
Mercurio	50
Litio	950
Cadmio	100

Fuente: RECYCLA S.A.

Respecto a la creación de conciencia, se trabaja en forma permanente en educación y concienciación. RECYCLA además, está implementando charlas en colegios y universidades, para fomentar que en el futuro estas personas pueden mantener el esfuerzo, quizás no desde la misma empresa, sino desde otras organizaciones. Este efecto de creación de conciencia no se queda sólo en la capacitación. La empresa ha participado en una serie de estudios e investigaciones acerca de la importancia del reciclaje electrónico y de la importancia de las prácticas socialmente responsables en las empresas.

Otro efecto multiplicador importante es la posibilidad de replicar sus actividades en otros países de la región latinoamericana. En efecto, se han acercado empresarios de Colombia, Ecuador, Venezuela y Argentina, para establecer una planta de reciclaje en sus países. Ante esto, RECYCLA está preparando un empaquetamiento de su modelo para exportar (seguramente en forma asociativa) no solamente el modelo de reciclaje de *e-waste*, sino el modelo de emprendimiento social en forma integral.

Finalmente, están los efectos sociales. La empresa ha dado la posibilidad de reinserción a 14 trabajadores provenientes de sus programas sociales. En la empresa, desde su creación, han trabajado 38 personas dentro de los programas sociales, las cuales representan un número de 182 personas beneficiadas si se suman sus familias. Respecto a la multiplicación de este beneficio, Fernando explica: “varias empresas nos han contactado para seguir nuestro ejemplo. Es el caso de Hidronor y de Natura (una empresa de cosméticos brasileña), que están comenzando a trabajar con Coartre en la reinserción de presos, ofreciendo trabajos permanentes en sus plantas industriales”. De esta forma, se espera seguir colaborando con la sostenibilidad del medio ambiente y con la generación de oportunidades laborales, ya no sólo en Chile, sino también hacia el resto de la región latinoamericana a través de sus redes.

## 6. Reflexiones Finales

Las prácticas de responsabilidad social de la empresa ha sido un factor fundamental para el inicio de un mercado inexistente y de hecho reticente al reciclaje en Chile. Como se analizó, las prácticas de RSE y las redes que esto le genera a la empresa han contribuido a acercar a la empresa a la sociedad y a su potencial mercado y le ha dado credibilidad ante sus potenciales clientes.

Además su impacto positivo ambiental y prácticas sociales responsables les ha dado un impulso para mejorar su acceso a fuentes de financiación estatales, a potenciales socios en su ámbito de acción, que les permitirán mejorar su tecnología de reciclaje, y a potenciales socios nuevos entrantes, que les permitirán ampliar su ámbito geográfico hacia otros países de América Latina.

También el concepto de emprendimiento social privado es un tema novedoso en Chile, que RECYCLA está dando a conocer y espera ser un punto de referencia en esta temática.

Finalmente, las prácticas de RSE de la empresa provocan un importante interés del mundo académico, del cual la empresa ha obtenido importantes beneficios, como apoyo de una incubadora de negocios, trabajos de investigación, y la visita de importantes alumnos y académicos de prestigiosas universidades, lo cual les ofrece un punto de vista más amplio para seguir mejorando su modelo de negocios de manera permanente.

Unido a este valor externo, cabe destacar el valor interno producido por el reto que impone a la plana ejecutiva tener un compromiso de largo plazo con los programas sociales y por la motivación de todo el equipo de trabajo de la empresa, el cual se siente también muy comprometido, mejorando en forma importante, aunque no se haya medido, la eficiencia por una alta disposición hacia el trabajo y un bajo absentismo laboral.

El desafío al que se enfrenta la empresa es a la medición de impactos. A este respecto, se considera que la falta de medición de los impactos de los diferentes programas sociales de la empresa, podría tener dos resultados negativos importantes. Por una parte, los programas sociales podrían estar generando más costos que beneficios a la empresa. Por otra parte, al no hacer mediciones no se tiene certeza de si los programas sociales que se están apoyando generan el más alto valor social posible dada la inversión de la empresa. De esta forma, aunque la responsabilidad social sea parte fundamental del modelo de negocios de la empresa, sería recomendable medir cuantitativamente su impacto.

# Capítulo 7

BP TRINIDAD Y TOBAGO  
Connie González y Lawrence Pratt

Este caso presenta las iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) de BP Trinidad y Tobago LLC (bpTT) desde 2000. BPTT comenzó sus operaciones en las islas caribeñas de Trinidad y Tobago en 1961 a través de las compañías Amoco Trinidad Oil Company y BP Amoco, en las que mantenía participación accionaria. En enero de 2006, bpTT era la empresa que registraba la mayor participación de mercado en la producción de petróleo en Trinidad y Tobago. En ese momento la producción de la empresa representaba aproximadamente un 67 por ciento de la producción total de petróleo del país.<sup>131</sup>

Principalmente desde 2000, bpTT ha emprendido actividades para fomentar el desarrollo local, social y económico por medio de un conjunto de iniciativas y programas que han contribuido a la industria nacional de petróleo y el desarrollo sostenible del país. Estas iniciativas han impactado positivamente en la empresa y los grupos de interés. BPTT se ha involucrado en una serie de asuntos relacionados con las comunidades donde opera, el gobierno y la sociedad en general.

El presente caso resume el programa de RSE de bpTT y destaca qué beneficios económicos y sociales han sido creados. Está estructurado en 5 partes: la introducción que incluye información general sobre el país y la compañía, una explicación de la historia y las iniciativas de RSE en bpTT, los beneficios que fueron creados para la empresa, los beneficios que se han generado para los grupos de interés, y algunas reflexiones finales.

## 1. Introducción

### *Trinidad y Tobago*<sup>132</sup>

Trinidad y Tobago es un país conformado por dos islas, ubicadas al sur del archipiélago caribeño, justamente al norte de la costa de Venezuela. El país tiene un clima tropical, y el área total de las islas es 5.128 km<sub>2</sub> (Trinidad 4.828 km<sub>2</sub>, y Tobago 300 km<sub>2</sub>).

Este país tiene una población aproximada de 1,3 millones. La expectativa de vida es aproximadamente 70 años, y un 68 por ciento de la población tiene entre 15 y 64 años. La tasa de alfabetización de adultos mayores de 15 años es aproximadamente 98,5 por ciento. El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en el 2004 fue de USD 12.182. Entre 1998 y 2003, cerca del 35 por ciento de todos los estudiantes de educación superior estudiaba ciencias, matemática o ingeniería. El índice Gini fue 0,403 en 2003, lo que ubicaba a Trinidad y Tobago en ese año, en el mismo nivel que Turquía, Nigeria, y Uruguay en términos de la distribución de ingresos, para el mismo año.

Trinidad y Tobago pertenece a una de las zonas de producción de petróleo más antiguas del mundo. En este país se ha extraído petróleo desde 1857. En relación a las economías de los otros países caribeños, la economía de Trinidad y Tobago es la que más ingresos genera a partir de la producción de petróleo. Pero además de la producción de petróleo y gas, el sector industrial de este país también está conformado por fábricas de hierro y acero, y varias plantas petroquímicas.

131 De "About BP Trinidad and Tobago", boletín enero 2006.

132 Estadísticas de Trinidad and Tobago Central Statistics Office: <http://www.cso.gov.tt/cso/tnt/default.aspx>; y Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo, 2006 Reporte del Desarrollo Humano: <http://hdr.undp.org/hdr2006/>, 2 de junio, 2006

## *BPTT*

BPTT forma parte del BP Group, una de las corporaciones más grandes del mundo en la industria del petróleo y gas. En diciembre de 2005, esta corporación transnacional empleaba alrededor de 96.200 trabajadores; tenía 28.500 estaciones de servicios alrededor del mundo; exploraba recursos naturales en 26 países y tenía refinerías en 19 países; tenía más de 1,3 millones de accionistas; y sus reservas comprobadas se estimaban en 18.300 millones de barriles de petróleo (57 por ciento) y gas (43 por ciento). En 2005 la producción diaria de BP Group era de aproximadamente 2,6 millones de barriles de petróleo y gas natural líquido y aproximadamente 238 millones de m<sup>3</sup> de gas natural. Sus ventas brutas<sup>133</sup> fueron USD 262.000 millones en 2005, con una utilidad de costo de reposición<sup>134</sup> de USD 19.300 millones para el mismo año.

El petróleo crudo fue descubierto en Trinidad y Tobago en 1969 por la compañía Amoco Trinidad Oil Company, en la que bpTT tenía participación patrimonial, y el primer barril se produjo en 1972. BP Group terminó su adquisición de Amoco en 1998, y la compañía cambió su nombre a BP Trinidad and Tobago LLC en 2000.

En 2006 bpTT era la tercera unidad más grande del grupo en términos de exploración y producción, con aproximadamente 1.400 empleados. Representaba un 10 por ciento de la producción de hidrocarburos de BP Group, con 10 de los pozos más productivos del grupo en todo el mundo y con licencias de producción para 3.660 km<sup>2</sup> en Columbus Basin, ubicado afuera de la costa sureste de Trinidad. La producción total de petróleo y gas fue, en promedio, 400 millones de barriles equivalentes de petróleo (*barrils of oil equivalent o boe en inglés*) por día en 2005.

Las zonas de Teak, Samaan y Poui (TSP) son las más antiguas de bpTT (1971), y Cannonball es la más nueva (2005). BPTT tenía un total de 17 plataformas de producción a mediados de 2005, pero se redujo a sólo 8 con el traspaso de la zona de TSP en octubre de 2005. BPTT transporta los hidrocarburos por medio de oleoductos y gaseoductos de las plataformas marítimas –algunas ubicadas hasta 35 km mar adentro– hasta las instalaciones de abastecimiento y procesamiento en la costa.

Como se describió anteriormente, en enero de 2006 bpTT daba cuenta del 67 por ciento de la producción nacional de petróleo<sup>135</sup>. El 33 por ciento restante estaba dividido entre British Gas (BG), EOG Resources, BHP Billiton, Petrotrin y Repsol. Sin embargo, la participación de bpTT ha disminuido durante los últimos años, debido a la entrada de competidores en el mercado. En enero de 2006, el gas natural representaba casi el 90 por ciento de la producción total de hidrocarburos de bpTT<sup>136</sup>.

La compañía está organizada y dividida en varias unidades de desempeño (UD) (ver en el Anexo 1 el organigrama de bpTT): Exploración, Desarrollo, Operaciones, Recursos Humanos, Mercados, Operaciones Corporativas, Organización Comercial, y Asuntos Exteriores y Comunicaciones<sup>137</sup>.

---

133 Las ventas y otros ingresos operativos, excluyendo impuestos de aduana y de venta.

134 Se calcula la utilidad de costo de reposición después de los intereses, impuestos, e intereses minoritarios de los accionistas. Éste fue reformulado por BP Group para reflejar la adopción de los estándares "International Financial Reporting Standards" efectivos a partir del 1 de enero de 2004.

135 De "About BP Trinidad and Tobago," boletín, enero 2006.

136 De "About BP Trinidad and Tobago," boletín, enero 2006

137 Los Segmentos de Negocios (SN) son Unidades de Negocios (UN), las cuales son oficinas nacionales o regionales, y las Unidades de Desempeño (UD), las cuales son basadas en actividades, en conjunto, para formar las Unidades de Desempeño Estratégicas (UDE).

En esta estructura organizacional, la oficina de Asuntos Exteriores y Comunicaciones (AEC) es responsable de las siguientes áreas:

1. Marcas y promoción.
2. Responsabilidad y medición empresarial.
3. Comunicación (interna y externa).
4. Relaciones de gobernabilidad y grupos de interés (*stakeholders*).

## 2. Estrategia y prácticas de RSE

Como explicó el Director Ejecutivo de bpTT, Robert Riley, en el *Informe de Sostenibilidad* de 2004: “Dentro de BP Group, la sostenibilidad significa la capacidad de fortalecerse como un grupo, a través de la renovación de activos, la creación y entrega de mejores productos y servicios que cumplan con las necesidades cambiantes de nuestros accionistas, atrayendo las siguientes generaciones de empleados, contribuyendo a un ambiente próspero y manteniendo la confianza y el apoyo de nuestros clientes y las comunidades en las cuales operamos”.

Las actividades de RSE en bpTT están dirigidas a contribuir y fortalecer la sostenibilidad de la empresa. Cuando relanzaron la marca de bpTT en Trinidad y Tobago en 2000, la gerencia decidió establecer un nuevo enfoque hacia el desarrollo de la industria energética del país junto con sus iniciativas de desarrollo sostenible. La intención de bpTT fue crear su propia identidad en un país cuya industria de petróleo y gas había estado dominada durante más de 30 años por Amoco.

Cuando bpTT se fundó en 2000, los altos funcionarios de la nueva empresa se reunieron con el gobierno de Trinidad y Tobago y los líderes empresariales para entender las oportunidades de desarrollo que tenía el país y para determinar cómo bpTT podía contribuir en el logro de los objetivos nacionales. La compañía revisó su rol en el desarrollo de Trinidad y Tobago y reconoció la conveniencia de alinear sus objetivos económicos y sociales más estrechamente.

### La sostenibilidad en bpTT

Sheldon Daniel, Vicepresidente de Asuntos Exteriores y Comunicaciones en mayo de 2006, en un discurso a la Asociación de Manufactura de Trinidad y Tobago, señaló: “para ser una empresa sostenible, primero tenemos que generar utilidades e invertir para un crecimiento constante. Para hacer esto con éxito, necesitamos ser un socio confiable, y ser apoyados por aquellos con quienes hacemos negocios, incluyendo nuestros clientes internos y externos, los proveedores, los gobiernos y las comunidades en las cuales operamos. Para llegar a ser un socio confiable, esperamos desarrollar una relación de ventaja mutua”.

En 2000, bpTT desarrolló una estrategia para fomentar la capacidad local en tres áreas: el desarrollo de capacidades humanas, el desarrollo de negocios y el crecimiento del mercado local, usando los cuatro valores de marca de BP Group: ser una compañía progresista, innovadora, verde (o en otras palabras, ambientalmente consciente), y conducida por el desempeño<sup>138</sup>. Sus iniciativas de desarrollo sostenible comprenden la inversión social y las prácticas de RSE, con las siguientes metas.

#### *Metas de RSE de bpTT<sup>139</sup>*

1. Contribuir a la generación de empleo para crear encadenamientos con los proveedores en otros sectores industriales y la diversificación de la economía local;
2. Contribuir al desarrollo de una fuerza laboral capacitada y educada que tenga las habilidades para operar, administrar y liderar empresas proveedoras de servicios que sean competitivas;
3. Generar una cultura emprendedora, que fomente la creación y desarrollo de nuevos negocios locales que puedan ser competitivos a escala mundial; y
4. Contribuir a un mercado local eficiente y competitivo.

En el Anexo 2 se presenta la relación directa o indirecta que tienen con estas cuatro metas algunas de las iniciativas de RSE emprendidas por bpTT.

Para cumplir con estas metas, bpTT decidió aumentar el uso local de sus ingresos, componentes y productos intermedios; expandir los encadenamientos hacia adelante a través de los mercados primarios para los servicios y productos locales; y ampliar el desarrollo de habilidades y capacidades de investigación en las instituciones académicas de educación superior<sup>140</sup>. BPTT comenzó a trabajar conjuntamente con el gobierno y las comunidades locales creando una gama amplia de iniciativas de RSE. En el Anexo 3 se presenta una tabla con los gastos de las inversiones sociales de bpTT para el período 2002-2005<sup>141</sup>. Las siguientes secciones describen las diferentes áreas de inversión social y las actividades centrales que la empresa ha desarrollado para apoyar su estrategia de RSE.

## **2.1 Cooperación con el gobierno y cumplimiento de estándares**

En 2000, en el mismo período en que bpTT revisó su estrategia de desarrollo local, el gobierno de Trinidad y Tobago formó un grupo multi-sectorial para guiar el proceso de planificación de la estrategia nacional. Este Comité de Planeamiento de Visión 2020 creó un plan para llevar al país desde el estatus de “en desarrollo” a “desarrollado” antes del 2020. BPTT estuvo involucrado en el Subcomité de Energía.

En relación al cumplimiento con estándares internacionales, bpTT se certificó en el plano ambiental con la ISO 14001, habiendo mantenido esta certificación desde 2001. En 2004, la gerencia de bpTT decidió llevar su compromiso de sostenibilidad un paso más adelante, mediante la publicación de un *Informe de Sostenibilidad*. Este informe tenía entre sus objetivos promover la transparencia y la responsabilidad y dar

---

138 De la página de Internet del Grupo BP: “BP values: Raising the bar for all”  
<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9004474&contentId=7008569>, 14 agosto 2006.

139 De la página de Internet de bpTT: “Capacity Building in Trinidad and Tobago,”  
<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2012454&contentId=2018467>, 14 agosto 2006.

140 BP Trinidad and Tobago: “Sustainable upstream development,” estudio de caso, WBCSD, 2003, de la página de Internet de BP Group:  
<http://www.bp.com>, 1 mayo 2006.

141 Tomen en nota que este caso no incluye todas las iniciativas RSE de bpTT; solamente destaca a las más importantes.

una visión global de lo que bpTT había hecho en el país. BPTT fue una de las siete unidades de negocios que escribió un informe de sostenibilidad dentro de BP Group, en 2006.

BPTT, operando bajo una ideología de “ir más allá de lo necesario”, ha apuntado en los últimos años a exceder los requerimientos en los procesos de evaluación de impacto ambiental (EIA)<sup>142</sup> en Trinidad y Tobago. La adopción voluntaria de esta política le ha facilitado a la empresa el cumplimiento con las normas de la Autoridad del Manejo Ambiental de Trinidad y Tobago, y la obtención de permisos ambientales. Por ejemplo, en 2004, bpTT llevó a cabo una evaluación de los impactos ambientales y sociales para un proyecto que contemplaba la instalación de tuberías para la exportación del petróleo. La evaluación de impacto ambiental identificó la presencia de una masa grande de plantas marinas en el lado noreste de la Bahía de Guayaguayare, cerca de Mayaro, en el sureste de Trinidad, la cual jugaba un rol importante en el ecosistema marítimo local. BPTT revisó sus planes para poner la tubería de tal manera que se minimizara el daño a la masa de plantas, incluyendo el uso de una tecnología para taladrar en dirección horizontal en vez de dragar para poner los tubos subterráneos.

Además, para asegurar una diseminación de conocimientos y destrezas acerca de una implementación eficiente de Evaluaciones de Impactos Ambientales y Sociales (EIAS), la empresa patrocinó un taller sobre metodologías y estándares internacionales de EIAS. En este taller, facilitado por el consultor de la International Financial Corporation (IFC) Dr. Michel Warner, participaron miembros de la Autoridad del Manejo Ambiental, consultores ambientales, representantes del gobierno, y representantes de las comunidades.

## **2.2 Desarrollo comunal (SOCA, ECHO y Mayaro)**

A través de programas internos como Spirit of Community Awards (SOCA), y Employee Community Hands-On (ECHO), así como a través de otros programas externos de desarrollo en la comunidad de Mayaro, donde están ubicadas sus instalaciones, en el sureste de Trinidad, la empresa ha demostrado su compromiso con el desarrollo del país.

BPTT colabora con varias organizaciones para lograr un verdadero desarrollo sostenible. A través de las alianzas la empresa ha podido trabajar con expertos locales para implementar sus iniciativas de RSE. BPTT también cree que es fundamental incluir en el esquema de colaboración e inversión social a largo plazo a las organizaciones no-gubernamentales locales (ONGs) y a las organizaciones de base comunitarias (OBCs).

El programa SOCA, lanzado en 1997, fue creado con el propósito de brindar reconocimiento público y apoyo financiero a aquellas ONGs y organizaciones de base comunitarias destacadas por sus ideas, prácticas e impacto positivo en la comunidad. El programa ECHO, lanzado oficialmente a finales de 2005, espera fomentar la participación de los empleados en iniciativas con las comunidades locales, de tal modo que se pueda construir alianzas entre bpTT y los miembros de estas comunidades.

---

<sup>142</sup> Las EIAS describen las condiciones ambientales en el lugar propuesto para el proyecto y el diseño, construcción y operación del mismo. Evalúa los impactos potenciales del proyecto en la ecología y la población e identifica las maneras de evitarlos o minimizarlos.

Los premios SOCA están enfocados en las áreas centrales de inversión de bpTT como son los jóvenes, la educación, las artes y la cultura, y los servicios ambientales y sociales de apoyo. Los premios tienen la intención de crear cambios positivos a través del lanzamiento de nuevos proyectos o más financiación a largo plazo para los programas ya establecidos. Cada año un total de aproximadamente USD 79.000 se destinan a proyectos de organizaciones de la sociedad civil (ONGs, OBCs, u otras) interesadas en el desarrollo sostenible de sus comunidades. En 2003, bpTT amplió el programa SOCA incluyendo seis talleres gratuitos sobre gestión de proyectos y sobre cómo preparar propuestas para postular a los premios.

#### Algunos ejemplos de proyectos exitosos de SOCA:

- En 2004, el gobierno municipal de Buccoo y una asociación de padres y maestros de una escuela local en Tobago diseñaron un proyecto para una huerta orgánica en la escuela. Quisieron restablecer las huertas tradicionales en las escuelas y la educación en agricultura, los cuales habían sido abandonados debido a la falta de financiación, pero seguían siendo componentes importantes de la comunidad rural. La asociación se alió con el Ministerio de Agricultura y Asuntos Marítimos y Travel Foundation para restablecer estas huertas en tres escuelas primarias en Buccoo, Black Rock y Plymouth, usando los principios de la agricultura orgánica para sembrar especias. La asociación cultivó las especias y firmó un contrato con el Hotel Milton, un hotel local que le compra la cosecha. Los beneficios generados fueron invertidos para financiar otros proyectos en las escuelas.
- La Sociedad de Autistas creó un video para concienciar a la gente sobre la enfermedad. El objetivo fue mejorar la calidad de vida de las personas viviendo con trastornos de autismo. La financiación proveída por SOCA permitió a la sociedad crear un video de 15 minutos que identificó los síntomas de comportamiento y los indicadores de la enfermedad, demostró técnicas de enseñanza, mostró estrategias de intervención para las familias y adultos jóvenes e hizo promoción de algunos trabajos y habilidades de algunas personas viviendo con autismo en Trinidad y Tobago.

A través del programa ECHO, bpTT añadió la participación de los empleados. Mediante este programa los empleados de bpTT trabajan con varias ONGs y OBCs para desarrollar las propuestas de proyectos. En sus propuestas, se pide que los equipos propongan sus misiones o intenciones, provean un marco del proyecto detallado destacando la estructura de la organización, las fuentes de financiación y el factor de la sostenibilidad de su iniciativa. Se clasifica cada propuesta por su contenido, consistencia con los valores de marca de bpTT y el cumplimiento con los criterios de selección de ECHO, elaborados por un grupo selecto de profesionales de bpTT y externos. Las donaciones se realizan basadas en sus recomendaciones.

Una vez que los premios económicos de ECHO son distribuidos a los proyectos, hay un equipo de empleados de bpTT que realiza regularmente una auditoría a los grupos de empleados voluntarios y las organizaciones asociadas que trabajan en cada proyecto. Los informes de avance son requeridos por bpTT

trimestralmente para asegurar que los proyectos sean ejecutados de conformidad con los programas respectivos y dentro de los presupuestos asignados. En el 2006, bpTT otorgó aproximadamente USD 63.500 a ocho equipos de empleados que trabajaban en proyectos con las organizaciones comunitarias.

BPTT ha concentrado varias de sus iniciativas de RSE en el área de Mayaro en los alrededores de las instalaciones de la compañía. En 2001, un estudio independiente realizado por el Instituto de Negocios de University of the West Indies, indicó que un 40 por ciento de los más de 11.000 residentes locales vivía bajo la línea de pobreza y que el desempleo se ubicaba alrededor del 30 por ciento, lo cual posicionaba a Mayaro como una de las regiones más pobres del país.

Por más de 30 años la firma Amoco había mantenido en Mayaro sus operaciones e instalaciones en tierra. Durante este período muchos de los negocios locales y tradicionales de pesca y agricultura desaparecieron, y la situación de pobreza de los pobladores locales se mantuvo. Frente a esta realidad cuando bpTT adquirió Amoco en el año 2000, también cambió sus relaciones con la comunidad de Mayaro a una relación basada en el fomento del diálogo y compromiso con una estrategia de inversión social y económica dirigida a contribuir al desarrollo y transformación de la comunidad.

En 2001 bpTT patrocinó una Conferencia de Sostenibilidad e invitó a las empresas locales, al gobierno y los grupos de la comunidad a participar e identificar las necesidades locales. Indicaron que les gustaría tener financiación para iniciativas locales y mayores oportunidades de educación. Con base en estas respuestas, bpTT desarrolló un plan estratégico de inversión en la comunidad. La meta fue encontrar la forma de contribuir al desarrollo de la comunidad mientras se mejoraba la reputación de bpTT localmente. BPTT comenzó su inversión con la financiación de algunos programas locales (descritos más adelante), y la donación de instalaciones deportivas y recreativas para convertirla en el Centro de Recursos de Mayaro para la comunidad.

BPTT facilitó la creación de un Comité Directivo, con dos representantes de cada una de las 14 comunidades, para guiar su estrategia de desarrollo local. Este Comité se reúne una vez por mes para revisar los proyectos y programas que están siendo implementados en la comunidad y para hacer recomendaciones y proveer una retroalimentación a la empresa acerca del estado de sus intervenciones. Esta retroalimentación constituye un mecanismo de monitoreo y en algunos casos conlleva a modificaciones de los diferentes proyectos. Por ejemplo, bpTT desarrolló un programa para proveer becas a los estudiantes de Mayaro (Brighter Prospects Scholarship Program) que calificaran para seguir una educación académica o técnica/vocacional pero carecían de los recursos financieros para hacerlo. El programa se inició en 2003 y fue ampliado en 2005. En su primera fase, los estudiantes recibieron becas en varias instituciones, incluyendo *University of the West Indies*, *Trinidad and Tobago Institute of Technology* y *Trinidad and Tobago Hospitality and Tourism Institute*. Sin embargo, después de discutir el programa con el Comité Directivo local se sugirió que el programa se ampliara a otros niveles e instituciones. Ante esto, bpTT lo ajustó con la finalidad de hacerlo extensivo a otras instituciones, y en consecuencia ampliar su alcance.

BPTT también ha trabajado con la comunidad para restringir la llegada de cazadores a la reserva natural Galeota Point, la cual fue un lugar de descarga de basura y desechos del terminal de la compañía. BPTT inició un programa para limpiar y proteger la reserva y para realizar informes de la situación de la biodiversidad. También, ha capacitado a pescadores locales de la asociación *Southeast Fishing* en seguridad en el mar, donación de tiempo y equipos, tales como chalecos salvavidas y linternas eléctricas.

BPTT trabaja con la escuela secundaria local en Mayaro para identificar a los estudiantes en peligro de dejar la escuela. Estos estudiantes tienen la opción de inscribirse en un programa de formación vocacional administrado por SERVOL (una ONG local) en el Centro de Recursos de Mayaro. El Centro de Recursos fue inicialmente el club de deportes de la empresa, el cual fue convertido en un centro para el desarrollo educativo y celebración de eventos organizados en la comunidad en 2003. También es la sede de la iniciativa para el desarrollo de empresas de la compañía, *Mayaro Initiative for Private Enterprise Development* (MIPED). Tiene instalaciones de recreo (una piscina, canchas de tenis, fútbol, y canchas para críquet y otros deportes), una cafetería, un gimnasio, cocina y aulas docentes (salas de capacitación, un auditorio, un centro de computadoras). El Centro ha sido la sede para la mayoría de los programas locales de capacitación y educación de bpTT.

Luego de cuatro años de inversión en la comunidad de Mayaro, bpTT ha logrado identificar resultados interesantes. BPTT ha tomado el enfoque de invertir en educación, y en capacitación y desarrollo, en vez de dar donaciones tradicionales. Producto de estos esfuerzos muchos de los estudiantes de Mayaro que reciben capacitación o educación a través de los programas en el Centro de Recursos, deciden continuar con las oportunidades ofrecidas en las zonas más desarrolladas de la isla, en vez de quedarse en el área y desarrollar la economía local. Frente a esta situación, bpTT ha reconocido que ahora hay una necesidad de desarrollar más el área para que la población e industria locales no se marchen a otras zonas.

### **2.3 Microfinanzas, emprendimientos y cadena de valor**

BPTT ha apoyado varias iniciativas para dar microcréditos en la comunidad de Mayaro, fomentar la creación de nuevas empresas en el país y mejorar la cadena de abastecimiento de la compañía.

Uno de los programas más destacados de desarrollo empresarial empezó en la comunidad de Mayaro y se llama *Mayaro Initiative for Private Enterprise Development*, MIPED – o en español la Iniciativa para el Desarrollo de Empresas Privadas en Mayaro. MIPED es la primera organización de microcrédito patrocinada por una compañía privada no financiera en Trinidad y Tobago. MIPED otorgó un primer préstamo en 2003 con una inversión inicial de fondos semilla de USD 1,2 millones de bpTT. Los préstamos son otorgados a través de dos programas: *Helping Our People Prosper Economically*, HOPE – o en español Ayudando a Nuestra Gente para que Prosperé Económicamente, que provee créditos de menos de USD 320<sup>143</sup>, y el *Program for Enterprise Development*, PROFED – en español el Programa para el Desarrollo de Empresas, el cual otorga préstamos entre USD 320 y USD 15.900<sup>144</sup>.

---

143 Los préstamos de HOPE equivalen TTD 2.000 o menos.

144 Los préstamos de PROFED equivalen entre TTD 2.000 y TTD 100.000.

MIPED ofrece capacitación en mercadeo, contabilidad y gestión, y préstamos a los micro, pequeños y medianos emprendedores. La financiación está basada en la viabilidad de los proyectos, y los préstamos están disponibles para individuos o asociaciones de hasta tres personas. El modelo de negocios de HOPE está basado en el Banco Grameen en Bangladesh y el PROFED en la *Initiative of Private Enterprise Development* (Iniciativa del Desarrollo de Empresas Privadas) de Guyana. En este momento, los créditos de MIPED están concentrados en las áreas de pesca, agricultura, servicios, alimentos y actividades minoristas o de distribución.

En mayo de 2006 los préstamos de PROFED ya habían ganado una utilidad modesta. Las ganancias netas del programa en ese momento fueron aproximadamente USD 6.475 los cuales habían sido recaudados de los pagos de interés. Este monto, aunque lejos de crear la sostenibilidad del programa, fue reinvertido en MIPED para otros créditos y para cubrir algunos costos fijos, tales como salarios y gastos de viajes.

En cuanto al programa MIPED, el mismo ha servido para apoyar la creación de nuevos negocios y el fomento de ideas emprendedoras en la zona de Mayaro.

#### *a. Proyecto de Taxis*

BPTT ayudó en la creación de dos empresas locales de taxis - *Executive Consolidated Taxi Service Limited* en Mayaro y *Premier Limousine and Taxi Service Company* en Port of Spain - para aumentar el nivel de seguridad y estándares de servicio. Las empresas, un conjunto de 14 operadores de taxi individuales, se juntaron para proveer el transporte a bpTT y otras compañías. La creación de éstas requirió una colaboración intensa, el desarrollo e implementación de un nuevo modelo de negocios y capacitación en la atención al cliente para los conductores y los jefes de control de circulación.

#### *b. Taller de Fabricación*

La plataforma de Cannonball, una torre de perforación mar adentro para la extracción de gas natural, fue la primera de bpTT construida localmente en Trinidad y Tobago. La construcción de esta plataforma de USD 250 millones se inició en 2002. Esta decisión se basó en el cambio estratégico de bpTT de construir capacidad y desarrollo locales (que abarca las 4 metas de RSE de la compañía). Desde el inicio, Cannonball se diseñó para crear nuevas asociaciones a través de la atracción de empresas extranjeras y locales para participar en la construcción y cadena de abastecimiento. La gerencia de bpTT decidió fomentar las relaciones de largo plazo con los socios interesados con la idea de que Cannonball fuera el primero de muchos proyectos semejantes. Su lema era: "Un logro nacional de una asociación internacional - construido en Trinidad y Tobago con los aportes locales de diseño y construcción".

## **2.4 Formación docente y capacitación**

Aproximadamente el 70 por ciento del presupuesto de inversión social de bpTT se gasta en los programas de educación y capacitación, de conformidad con la estrategia y las metas de RSE de la empresa

(especialmente la meta de *educar a la fuerza laboral*). Esto incluye varias iniciativas de becas, asociaciones y capacitaciones.

Dentro del gobierno, bpTT ha formado una alianza con el Ministerio de Educación para impartir programas educativos en las escuelas después del horario normal de la escuela. Específicamente, en 2005, el Ministerio de Educación y el Centro de Excelencia para la Capacitación de Profesores (Centre of Excellence for Teacher Training, CETT) lanzaron un programa para mejorar el alfabetismo juvenil con un plan piloto para 50 escuelas primarias. La empresa se comprometió a otorgar USD 200.000 al proyecto durante un periodo de cuatro años. BPTT ha financiado el costo de capacitar a los maestros en las cinco escuelas primarias en la comunidad de Mayaro, incluyendo una capacitación especial para todos los maestros, además del costo de todos los libros y materiales necesarios para las escuelas.

En 2001, bpTT se alió con *University of the West Indies* para desarrollar un programa acreditado de geociencia petrolera en esta universidad. La compañía ayudó a financiar el programa, ofreciendo becas para atraer a los mejores estudiantes del país. BPTT participa con un puesto en el Comité Directivo de Geociencia Petrolera que administra el programa, poniendo a disposición al personal necesario para dar charlas y tutorías a los estudiantes, además de apoyar pasantías y proyectos finales.

En 2004 bpTT inició un programa de entrenamiento para acelerar el desarrollo local en geociencia entre los nacionales a través de formar equipos de expertos con estudiantes universitarios y licenciados. Este programa fue planeado para desarrollar un grupo de geocientíficos en un plazo de ocho años – la mitad del tiempo normal para entrenar un geocientífico en la industria con una experiencia equivalente y competitiva en el ámbito global. El programa se desarrolló a partir de la necesidad de geocientíficos locales calificados que tuvo bpTT en 2000. Inicialmente, el programa emparejó 22 nacionales con expertos de afuera. El impacto de la iniciativa fue evaluado por InterAction, una firma de consultoría independiente. Los resultados indicaron que la cultura de capacitación fijada en la empresa y el conocimiento técnico y el desempeño, mostraron una mejora significativa.

En 2004 bpTT se comprometió a invertir USD 10 millones en *University of Trinidad & Tobago* (UTT) para mejorar la investigación del país y su capacidad de desarrollo. Otras inversiones docentes incluyen becas anuales por un total de USD 16.000 para estudiantes asistiendo a *University of the West Indies* en los títulos de ingeniería y ciencias sociales. La empresa formó también una alianza con la Alta Comisión Británica y el Consejo Británico (*British Council*) con el fin de otorgar becas a potenciales líderes para estudiar en países con relaciones económicas con el Reino Unido. BPTT en coordinación con la embajada estadounidense otorga becas *Fullbright* para estudiar en Estados Unidos. Finalmente, bpTT creó *Challenge*, un programa de reclutamiento de posgraduados con el fin de atraer jóvenes talentos a la organización.

En la comunidad de Mayaro se trabaja conjuntamente con el Consejo Empresarial de Mayaro para desarrollar la zona. A principios de 2006, bpTT otorgó financiación al Departamento de Ciencias en *University of the West Indies* para realizar un estudio de biodiversidad en el área de Matura. BPTT financió tres becas de dos años cada una para maestrías en el campo de zoología. Los datos recolectados sobre flora

y fauna locales permitirán a los investigadores evaluar y abordar los cambios que podría causar alteraciones en el hábitat de las especies locales. Esta información servirá como una encuesta biológica de base en el parque nacional Matura, la primera área sensible ambientalmente en Trinidad y Tobago.

Además de las inversiones docentes, bpTT también ha puesto en marcha programas locales de capacitación y formación. A principios de 2006, bpTT patrocinó un taller de tres semanas para periodistas, con el objetivo de aumentar la conciencia pública sobre la industria energética y su lugar en la economía y la sociedad de Trinidad y Tobago. BPTT financió este programa que capacitó a miembros de la prensa para que tengan mayor conocimiento sobre el sector y puedan dar una mejor información, análisis y comentarios sobre los asuntos energéticos.

## **2.5 Ecoeficiencia**

BPTT ha emprendido varias iniciativas para mejorar su propia ecoeficiencia. Por ejemplo, en 1999 las operaciones de bpTT, en las zonas de extracción de Teak, Samaan y Poui (TSP) emitieron gases por 2,7 millones de m<sup>3</sup> por día. BPTT decidió reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero como una manera de minimizar el efecto ambiental negativo de sus operaciones. Entre 1999 y 2001 las emisiones de TSP fueron reducidas a 600.000 m<sup>3</sup> por día a través del uso de nueva tecnología y otras mejoras de desempeño, llegando en 2002 a 370.000 m<sup>3</sup> por día y en agosto de 2003 a 230.000 m<sup>3</sup> por día. A través de la introducción de sistemas de administración de desempeño y los convenios de intercambio de emisiones con los propietarios de operaciones mar adentro, TSP siguió reduciendo sus emisiones hasta 150.000 m<sup>3</sup> por día, 33 por ciento por debajo de la meta establecida. Hay que destacar que la reducción se logró sin ningún costo adicional para la empresa.

## **2.6 Actividades de RSE no relacionadas directamente con los negocios centrales**

BPTT también ha contribuido localmente a Trinidad y Tobago a través de varias iniciativas que vale la pena destacar. En las artes, bpTT, a través de sus compañías patrimoniales, estableció una colaboración con la banda de música Renegades desde 1970. Esta banda, ocupa un lugar importante en la historia musical del país. Además desde 1972 bpTT ha apoyado otras actividades culturales como el coro *Marionettes* y el Taller de Teatro de Trinidad.

En el 2004 bpTT participó en Total Convenience Management (TCM) para lanzar una campaña nacional con el fin de promover la seguridad en las autopistas y reducir el número de accidentes. En el 2005 bpTT lanzó su propia campaña de seguridad vial. BPTT también se asoció con *United Way Trinidad and Tobago* en 2003 para ayudar a las ONGs y OBCs locales en su trabajo. Los empleados contribuyen a través de una donación que se deduce de su salario y la compañía otorga una cantidad igual a esta contribución.

Después del Huracán Iván en 2005, bpTT donó más de USD 100.000 para los esfuerzos en Tobago y solicitó financiación de la Fundación BP para contribuir a los esfuerzos en Grenada. La compañía trabajó con la *National Emergency Management Authority* (NEMA - o la Autoridad de la Administración Nacional de Emergencias), la Cruz Roja y *Tobago House of Assembly* (THA) para reconstruir las escuelas dañadas. Además, los empleados de bpTT lanzaron una campaña para recaudar fondos y donaciones. La compañía acordó dar una cantidad igual u otros USD 13.000.

Además de estas actividades bpTT patrocina un torneo de golf anual cuyos ingresos de los últimos 6 años han sido mayores a USD 318.000 y se han donado a organizaciones locales que tienen por misión combatir la violencia doméstica y el VIH/SIDA.

### **3. Beneficios para bpTT**

Los principales beneficios que bpTT ha obtenido producto de sus iniciativas de RSE son: una mejora en su imagen que ha fortalecido su licencia social para operar; un aumento en su eficiencia operacional; y una disminución en sus riesgos y costos.

Al cumplir con los estándares locales (EIA) e internacionales, bpTT ha disminuido su impacto negativo en el ambiente y las comunidades locales. El hecho de que bpTT haya lanzado el taller de EIA, no sólo demuestra la cercanía de su relación de trabajo, sino también muestra la dedicación de la compañía a hacer cambios positivos en la manera como opera, y en las operaciones de las otras empresas que tienen que cumplir con estos estándares. Su posición le ha dado el reconocimiento mundial como una compañía que puede cumplir con los estándares internacionales, particularmente en su gestión ambiental.

Las otras actividades y donaciones de bpTT, tales como financiar grupos artísticos, quizás no contribuyen directamente a las metas estratégicas de RSE, sin embargo han beneficiado a la compañía en términos de reputación. Se ve a bpTT como una compañía involucrada, activa en apoyar a las artes y la cultura locales, que le importa la reconstrucción (como después del Huracán Iván) y la contribución a las causas nacionales como la seguridad vial, y combatir la violencia doméstica y el SIDA. Estas contribuciones benefician a la empresa y al país.

BPTT ha mejorado su reputación en el país precisamente por ser una empresa colaboradora. Ha desarrollado una relación de trabajo fuerte con el gobierno en varias iniciativas, la cual es de beneficio mutuo y mejora la reputación porque le permite a bpTT tener visibilidad, en términos de su contribución al desarrollo local y nacional. La colaboración de bpTT con el gobierno permite determinar las áreas en las cuales sus inversiones sociales puedan tener un impacto más grande, o dónde existen las necesidades más grandes. Además, ayuda a proveer la infraestructura y programación necesarias. En otras palabras, las asociaciones que bpTT hace con instituciones gubernamentales, de la sociedad civil y del sector privado permiten que la compañía trabaje con organizaciones que tienen la infraestructura y el conocimiento para realizar los programas efectivamente. Esto permite que bpTT continúe trabajando en su área de pericia (la industria del petróleo y gas) mientras contribuye al desarrollo de la comunidad a través del trabajo hecho con organizaciones especializadas en distintos campos (educación o estudios ecológicos, por ejemplo).

Las inversiones sociales de bpTT en Mayaro también han creado una mejor reputación de la compañía. El legado histórico de utilización de los recursos de la comunidad sin considerar los impactos, han impuesto una gran responsabilidad para bpTT de demostrar de que no es solamente otra empresa multinacional que llegó para explotar los recursos locales. La presencia sostenida y reenfocada de bpTT en la comunidad desde 2002 ha demostrado el compromiso de la empresa con el desarrollo local. Además, las oportunidades que ahora están disponibles para las familias de Mayaro, son muchas más que las que disponían hace 10 años. Esto ha permitido que bpTT trabaje con la comunidad, en vez de únicamente aprovechar sus recursos.

Además, la comunidad ha notado mejoras visibles desde que la inversión social estratégica comenzó. La contribución de bpTT al desarrollo de las comunidades de Mayaro ha sido uno de los esfuerzos más notorios que han posibilitado el fortalecimiento de la licencia social para operar de esta empresa. Los ciudadanos son conscientes de la presencia de la compañía y de su participación en la comunidad a través de su enfoque de programas desarrollado con la comunidad local. Como la Consejera de Relaciones Gubernamentales y de Grupos de Interés para bpTT, Ronda Francis, explica: “Hemos construido una reputación fuerte en Mayaro. Trabajamos muy estrechamente con la comunidad en un número de programas y proyectos, los cuales han probado ser beneficiosos para ambas partes. Nuestra meta es sostener y mantener estas relaciones, mientras trabajamos conjuntamente para construir un Mayaro sostenible”.

La licencia social para seguir operando y la mejora en la reputación de bpTT (sobre la imagen que tenía Amoco) fueron demostradas por un estudio realizado por *Caribbean Development Research Services Inc.* (CADRES), un grupo de consultoría independiente. En 2005, bpTT contrató a CADRES para que realizara una auditoría de su marca en Trinidad y Tobago. CADRES realizó una encuesta a 850 personas residentes en el país entre enero y febrero de 2006 sobre lo que bpTT significa para el público, qué rasgos humanos se atribuye a bpTT, cómo se percibe a bpTT y sus competidores y si se ha producido una mejora, o deterioro, en la imagen de bpTT desde 2004.<sup>145</sup> Aproximadamente 25 por ciento de las respuestas específicamente fueron de la comunidad de Mayaro, 27 por ciento de empleados del sector energético o miembros de sus familia y el grupo restante fue seleccionado al azar. Se pidió a los participantes identificar empresas que fueran percibidas por ellos como buenos ciudadanos corporativos. Un buen ciudadano corporativo se definió como el que mantiene un compromiso con la educación, desarrollo sostenible, artes y cultura, ambiente, desarrollo de microempresas y el mejoramiento de habilidades locales a través de la capacitación. El 84 por ciento respondió que bpTT fue un buen ciudadano corporativo.

Los resultados indicaron que la población de Trinidad y Tobago está consciente de la presencia y trabajo de bpTT y considera a la compañía como un buen ciudadano corporativo. Esta licencia social para operar demuestra que las inversiones de bpTT en RSE, tanto las que son estratégicas como aquellas que son más filantrópicas en naturaleza, han contribuido a crear valor para la empresa, y paralelamente han generado beneficios para el país.

---

<sup>145</sup> Este estudio tiene un margen de error de +/- 5 por ciento nacionalmente. Ha sido manipulado a propósito para representar las opiniones de las personas viviendo en Mayaro debido a que es el área de interés especial de bpTT. Los datos son de 813 entrevistas personales. Se hizo un promedio de 36 entrevistas en cada ciudad y pueblo principal (Maraval, Sangre Grande, Diego Martín, St. James, Santa Cruz, Maracus Valley, Tunapuna, Valsayn, Arouca, Arima, Caroni, Chaguanas, Marabella, Princess Town, Point Fortin, D'abadie, Curepe and Mayaro); sin embargo, había tendencia de tener más de las ciudades grandes y menos de las pequeñas. Doscientos de los participantes eran de Mayaro. Casi 33 por ciento de todos correspondía a cada uno de los siguientes grupos de edades: 18-30 años, 31-50 años y mayores de 51. Los participantes incluyeron estudiantes, desempleados, jubilados, autoempleados, y empleados de los sectores públicos y privados.

La construcción local de la plataforma Cannonball es uno de los mejores ejemplos de cómo las iniciativas de RSE han traído beneficios económicos reales para bpTT, aún después de un costo inicial extra. Esta inversión extra de USD 10 millones, de los cuales aproximadamente USD 1,5 millones fueron para la administración del proyecto, ha atraído negocios a Trinidad y Tobago y ha disminuido los costos de largo plazo de una construcción futura. En otras palabras, bpTT hubiera podido ahorrar estos USD 10 millones en construir la plataforma usando recursos ya existentes fuera de Trinidad y Tobago. No obstante, tomó la decisión de hacer la inversión local para contribuir al desarrollo del país a través de la generación de empleo local y la creación de una fuerza laboral local con altas habilidades. Ésta decisión le ha generado también el beneficio de reducir los costos de futuros proyectos.

La inversión de Cannonball ha creado una eficiencia operacional en la empresa, dado su diseño de control remoto; la plataforma sólo necesita mantenimiento trimestralmente. Esta tecnología instalada hace que Cannonball esté automatizada y controlada completamente desde las facilidades en la costa, reduciendo los costos y aumentando la seguridad. Como bpTT explicó en su *Informe de Sostenibilidad* de 2004: "Aunque la plataforma costó más por ser construida en Trinidad de lo que hubiera costado si se hubiese traído de EEUU, el aumento del costo es visto como una inversión. Los futuros proyectos de fabricación se beneficiarán de la experiencia de Cannonball, mientras los niveles de productividad aumentan los estándares de la Costa del Golfo y los costos menores de mano de obra en Trinidad y Tobago crearán las futuras eficiencias en costo. Se esperan más reducciones de costos cuando los trabajadores logren más experiencia en el área, aumentando su productividad, debido a que el trabajo local fue de alta calidad, con un una tasa de rechazo de soldadura de 0,00004 por ciento durante la construcción de Cannonball, comparado con una tasa de aproximadamente 3 por ciento en el golfo de los EEUU".

Se ha copiado el diseño de la plataforma de Cannonball para construir otras dos plataformas nuevas (Mango y Cashima) y después de hacer algunas modificaciones, bpTT ha reducido el período de implementación de proyectos de 34 meses a 24-28 meses. Estas dos nuevas plataformas subsiguientes que bpTT construyó tuvieron también costos más bajos que Cannonball - 40 y 46 por ciento respectivamente. Después de la construcción de tres plataformas nuevas más, la inversión inicial necesaria para la construcción local de una plataforma debería disminuir considerablemente.

La construcción local de la plataforma Cannonball también fue un factor positivo para la imagen de bpTT. Recibió un premio de "Helios" de BP Group, que reconoce a los equipos de BP que demuestran los valores de la marca mientras agregan valor a la compañía y la comunidad. Cannonball fue bienvenida por la comunidad local debido, entre otras razones, a que bpTT consultó activamente en cada paso del proceso de construcción a través de reuniones municipales. La compañía recibió además publicidad positiva en la prensa local.

La mayoría de la inversión social de bpTT se ha dirigido a la creación de valor a través de la disminución del riesgo usando capacitaciones. Los programas, tales como los que enseñan sobre seguridad marítima o clases de conducir, crean un ambiente operacional más seguro para la compañía. Los programas que capacitan a las personas locales para los puestos relacionados con geociencia o soldadores proveen a bpTT

con mano de obra capacitada y local a la que pueden contratar, lo que agrega valor a la economía local a través de la formación de empleos y la disminución de costos. Esto es cierto debido a que supone un menor costo laboral al contratar a un nacional versus traer a un experto de afuera. Los ingenieros locales representan 70 por ciento menos de costo laboral que un especialista extranjero reubicado en Trinidad y Tobago; y los soldadores locales hacen posible tener 60 por ciento menos del costo de un soldador capacitado trabajando en el Golfo de México. Las inversiones directas que bpTT hizo para Cannonball han traído, y seguirán trayendo, ahorros financieros para la empresa.

Por otro lado, su trabajo en Mayaro ha ayudado a bpTT a reducir sus pérdidas financieras potenciales a través de la minimización de los trastornos en las operaciones. Hasta la fecha, más de USD 6 millones han sido invertidos en el plan de Mayaro<sup>146</sup>; aunque es difícil calcular el ahorro total o el retorno por esta inversión, lo cierto es que han disminuido sus riesgos de operación, lo cual ha tenido un impacto económico positivo para la empresa.

Las alianzas que bpTT ha hecho con diferentes grupos de interés (*stakeholders*), también, han sido un factor clave en la reducción de los riesgos de la empresa. Mediante el desarrollo de buenas relaciones con el gobierno, ONGs y otras compañías, bpTT ha desarrollado una competencia organizacional y paralelamente ha creado una ventaja sobre otras empresas de su misma industria. Además, muchas ONGs que no tienen la financiación necesaria para llevar a cabo sus programas, reciben beneficios directos de las contribuciones y apoyo operacional que bpTT provee. Finalmente, bpTT tiene la oportunidad de hacer su nombre visible en los programas de las comunidades, para mercadear sus iniciativas de RSE y para demostrar localmente que bpTT está activa en apoyar el desarrollo de Trinidad y Tobago, todo lo cual tiene efecto favorable en su imagen y reputación.

Finalmente, los esfuerzos de bpTT en la educación y capacitación han tenidos también muchos resultados positivos para la empresa. El contrato de bpTT con el consorcio de compañías de ingeniería y fabricación seleccionado dijo que 40 por ciento de los empleados contratados tenían que ser locales. A través de su creación del taller de fabricación y las capacitaciones, 250 personas fueron capacitadas y contratadas para un empleo directo o la provisión de servicios adicionales. La capacitación del proyecto incluyó más de 80 soldadores de las comunidades locales, que después fueron contratados. Más del 85 por ciento de las horas de mano de obra utilizadas en la construcción fue nacional.

#### **4. Beneficios para los grupos de interés (*stakeholders*)**

Los beneficios que la empresa ha generado para los grupos de interés están muy relacionados con los beneficios creados para bpTT. Los principales beneficios han sido la creación de nuevas empresas en el mercado local; una mejora en los estándares locales para la protección ambiental del país; un mejor desarrollo comunal a través de la colaboración con ONGs locales, fomentado por un mayor interés de los empleados de bpTT a trabajar en sus comunidades; y la creación de oportunidades de aprendizaje a través de las iniciativas de educación.

---

146 "Briefing Paper on Trinidad and Tobago," preparado por bpTT, 10 Nov. 2005. El monto de USD 6 millones refleja las inversiones hasta diciembre 2006.

El dinero invertido por bpTT en las capacitaciones ha fomentado y creado nuevas compañías, algunas de las cuales operan independientemente con nuevos clientes. Esta inversión ha contribuido indirectamente a la formación del mercado debido a que fueron las iniciativas de bpTT las que crearon estas empresas para que pudieran operar. Al invertir en capacitación, tal y como ocurrió con los conductores de taxis, bpTT también ha contribuido a desarrollar la fuerza laboral local y en consecuencia a promover los encadenamientos productivos locales.

La creación de nuevas empresas es algo que ha beneficiado a las comunidades locales directamente en términos económicos. Por ejemplo, desde que MIPED se inició en la comunidad de Mayaro, más de 1.000 préstamos han sido distribuidos, creando 300 nuevas empresas y más de 500 nuevos trabajos. Hasta la fecha, de una inversión inicial de USD 1,2 millones, MIPED ha otorgado más de USD 1,75 millones en créditos. Entre enero y mayo de 2006, 303 préstamos fueron otorgados, con un plazo promedio de tres años y una tasa de interés promedio del 10 por ciento. MIPED ha rechazado menos de 1 por ciento de todas las solicitudes de crédito debido a que la filosofía del programa era trabajar con la gente local para ayudarles a crear a empresas viables. El Gerente de MIPED, Christopher Power, comentó: “He visto resultados tangibles de este programa. La gente ha mandado a sus hijos a la escuela, ha mejorado sus casas y compran nuevos electrodomésticos con el dinero que han ganado de su pequeño negocio. Puedo caminar por la calle principal de Mayaro y señalar todas las microempresas que han recibido préstamos de nosotros”. El programa de MIPED beneficia a la comunidad de Mayaro porque provee una fuente de capital que de otra forma no estaría disponible.

El proyecto de Cannonball también ayudó en la creación de nuevas empresas. El Jefe de Control del Proyecto Cannonball, Michael Daniel, explicó que “Cannonball creó una estrategia de capacidad de desarrollo local. La empresa de ingeniería ha ganado más contratos con otras compañías grandes de petróleo para proyectos en los próximos diez a quince años. Acaban de abrir nuevas oficinas en Port of Spain. La empresa de fabricación ha construido una plataforma para EOG (otra empresa petrolera operando en Trinidad y Tobago) y dos más para bpTT. También, formaron una escuela de soldadores y utilizan nuevas tecnologías. Ahora podemos hacer más cosas localmente”.

Estas inversiones de microfinanzas y la formación de nuevas empresas contribuyen directamente a las metas de RSE de generar empleo, educar la fuerza laboral, crear una cultura de emprendimiento y afectar al mercado local. Ayudando a los miembros de la comunidad local para emprender sus propios negocios o mejorar los que ya existen ha sido el mecanismo utilizado por bpTT para lograr su meta de generación de empleo. Debido a que la meta de MIPED es crear empresas viables, su gerente ha trabajado con los solicitantes individualmente para mejorar sus planes de negocios y adaptar sus ideas emprendedoras para asegurar su éxito. La meta del programa no es sólo generar rentabilidad, sino también contribuir al mejoramiento de la comunidad local, a través de nuevos negocios o los ya existentes, que después mejoran la calidad de vida de las personas como puede ser en la ampliación de una casa o la compra de un vehículo.

La reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en el proyecto TSP, es una muestra del compromiso de bpTT por cumplir con los estándares ambientales – y excederlos. De hecho, el equipo de

auditoría EMS 14001 lo reconoció en marzo de 2004 como una buena práctica global de BP. Esto destaca las iniciativas de RSE dentro de BP Group como un ejemplo a ser repetido y podría fomentar - a través de la competencia amigable - la participación de otras unidades del grupo para llevar a cabo otras iniciativas semejantes, mejorando el desempeño global ambiental de todo el grupo. Esto es un asunto importante para las empresas petroleras, quienes se enfrentan constantemente a presiones para mejorar sus desempeños ambientales.

El trabajo de bpTT con los estándares de EIA y su cuidado ambiental del país contribuye indirectamente a su meta de contribuir a un mercado local eficaz debido a que una mejora en los estándares para todas las empresas operando en Trinidad y Tobago puede ayudar a crear compañías más eficaces y competitivas empujando el mercado local. También, en proteger el medio ambiente, este mercado local operaría en un ambiente más sano y un mejor clima de negocios.

Sobre el programa de SOCA y cómo ha afectado a bpTT, Joann Carrington, Gerente del programa dijo: “Se creó el programa para destacar y apoyar a las ONGs y OBCs en la ejecución de los proyectos sostenibles, viendo los asuntos que son de mayor preocupación dentro de sus comunidades. La sostenibilidad significa que no es una iniciativa aislada. Después de su ejecución, se debería ver los beneficios, o un efecto multiplicador para toda la comunidad, estableciendo un modelo para el desarrollo social que se pueda replicar en todo el país”.

El programa ECHO fomenta especialmente que los empleados de bpTT participen en sus comunidades y persigan sus intereses, a través de su trabajo con una ONG local o un programa de interés. Esto promueve el servicio civil y un sentido de orgullo comunitario, cuando los empleados sienten el apoyo de la compañía y se sienten orgullosos de contribuir al desarrollo de nación. Como el Oficial de Inversión Social de bpTT, Fasad Mohammed, comentó, “Es una excelente oportunidad para los empleados para hacer una contribución valiosa a sus comunidades. A través de este programa, los empleados han llegado a ser los embajadores en sus comunidades y en bpTT”.

Las asociaciones de bpTT contribuyen mayormente a las metas de educar la fuerza laboral y crear una cultura de emprendimiento. Los programas organizados por los ministerios del gobierno o las ONGs locales, capacitan a personas de diferentes comunidades, lo cual incrementa su conocimiento. Los participantes y la fuerza laboral local, pueden realizar mejor sus funciones diarias o contribuir productivamente a la economía local. Además, el programa genera directamente una cultura interna de emprendimiento porque fomenta que los empleados de bpTT creen un nuevo proyecto con una ONG local o que se den cuenta de su potencial para contribuir a un proyecto comunitario existente. Finalmente, todo esto vigoriza la imagen positiva de bpTT en la comunidad como una empresa colaboradora.

Las iniciativas de educación de bpTT también han generado beneficios reales para los grupos de interés. En la comunidad de Mayaro, 116 estudiantes han recibido las becas Brighter Prospects, que les han dado la oportunidad de seguir con sus estudios. En 2006, 39 estudiantes estaban inscritos en estudios de administración y educación, programas de distancia a través del centro de aprendizaje de distancia de la

*University of the West Indies*, ubicado en el Centro de Recursos de Mayaro; otros 46 cada mes capacitados en programas de certificados y informática. Aproximadamente, 34 estudiantes de educación secundaria mensualmente asisten a los programas docentes en el Centro con un grupo meta de estudiantes en necesidad de mayor entrenamiento y atención; y 12 estudiantes por mes reciben clases de diseño gráfico y mantenimiento. Tal como está demostrado por el énfasis y recursos que bpTT pone en los programas de educación y capacitación, estas iniciativas contribuyen claramente a las cuatro metas mencionadas en la estrategia de RSE: generar empleo, educar la fuerza laboral, crear una cultura de emprendimiento y afectar el mercado local. Esta capacitación ayuda a crear negocios y encadenamientos locales, mejorando la competitividad y el conocimiento, los cuales puedan tener un impacto – indirecto, pero substancial – en el mercado local.

## **5. Comentarios finales**

La estrategia de inversión social de bpTT en Trinidad y Tobago desde 2000 ha sido guiada por el enfoque de ser una empresa sostenible por generar rentabilidad, invertir en un crecimiento continuo y desarrollar relaciones de ventaja mutua. Como una gran empresa multinacional con una participación mayoritaria en el mercado local, la compañía ha creado altas expectativas en relación a lo que bpTT puede hacer para apoyar el desarrollo sostenible de Trinidad y Tobago. Sus inversiones han creado valor para la empresa de varias formas.

La estrategia de inversión social de bpTT se enfoca en construir capacidades y educación, mientras disminuyen los costos y el riesgo. Específicamente, como se mencionó al principio del caso, bpTT se enfoca en cuatro metas de RSE: 1) Contribuir a la generación de empleo y a la creación de encadenamientos con los proveedores en otros sectores industriales y la diversificación de la economía local; 2) Contribuir al desarrollo de una fuerza laboral capacitada y educada que tenga las habilidades para operar, administrar y liderar empresas proveedoras de servicios que sean competitivas; 3) Generar una cultura emprendedora, que fomente la creación y desarrollo de nuevos negocios locales que puedan ser competitivos a escala mundial; y 4) Contribuir a un mercado local eficiente y competitivo.

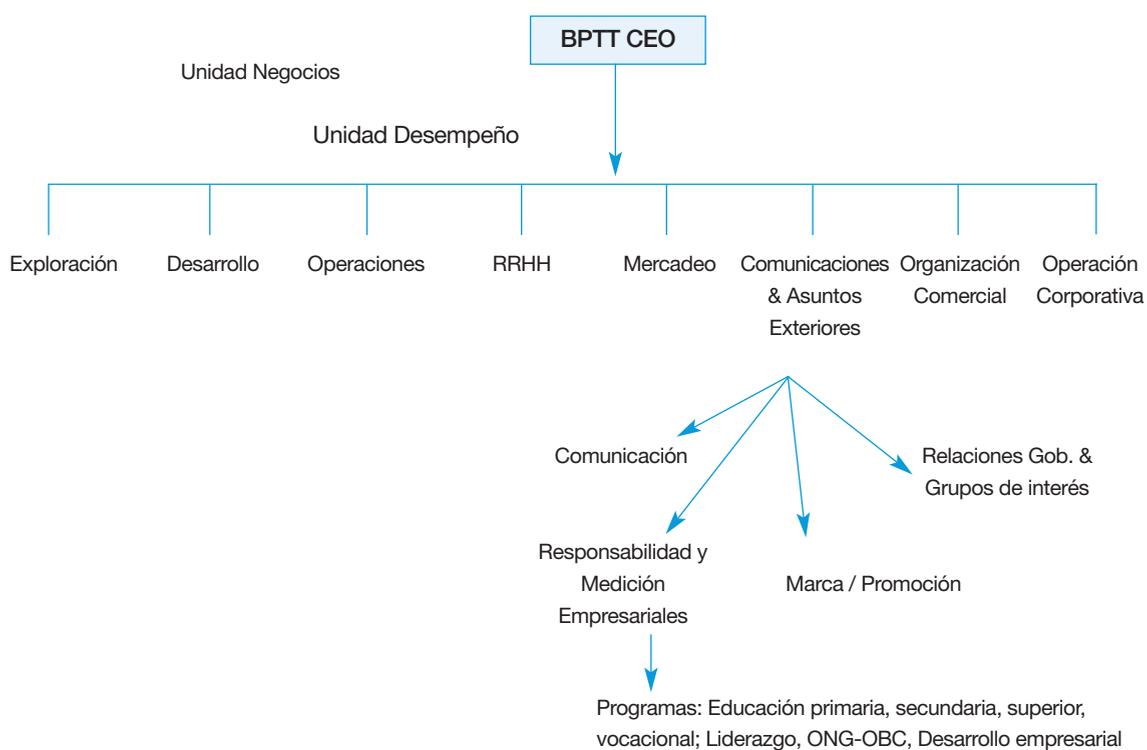
BPTT ha agregado valor a sus iniciativas de RSE al enfocarse en estas cuatro metas. Quizás el mejor ejemplo de una iniciativa de bpTT que ha logrado alcanzar estas cuatro metas en algún grado es el proyecto de la plataforma de Cannonball. A pesar de una inversión inicial de más de USD 10 millones, este proyecto fue diseñado específicamente para contribuir a la economía y capacidad de Trinidad y Tobago, además de beneficiar a la compañía en sus proyectos futuros de construcción e inversión. Este proyecto no sólo genera empleo y contrata personal local que ha sido previamente capacitado para puestos que requieren habilidades muy especializadas, sino que también fomenta el emprendimiento con la creación de dos nuevas empresas de fabricación e ingeniería que contribuyen al mercado local y que ya cuentan con contratos con otras empresas.

## Anexo 1 Estructura Organizacional de BP Trinidad y Tobago

**Región:** Las Américas & Caribe

**Segmento de negocios:** Exploración y producción

**Estructura:** una de seis unidades estratégicas de desempeño de BP Group



Fuente: bpTT

**Anexo 2** Principales Iniciativas y proyectos RSE de bpTT: Relación (directa o indirecta) de Actividades RSE y Metas RSE

<b>Iniciativa o proyecto RSE</b>	<b>Meta 1: Generar empleo</b>	<b>Meta 2: Educar la fuerza laboral</b>	<b>Meta 3: Crear una cultura emprendedora</b>	<b>Meta 4: Tener un efecto positivo en el mercado local</b>
1. Planeamiento de Visión 2020 con el gobierno de Trinidad y Tobago	✓			✓
2. Desarrollar estándares EIA más estrictos con el gobierno de Trinidad y Tobago		✓		✓
3. ECHO		✓	✓	✓
4. Brighter Prospects Scholarship Program	✓	✓		✓
5. Capacitación con Asociación de Southeast Fishing de seguridad marítima		✓		✓
6. MIPED	✓	✓	✓	✓
7. SOCA	✓	✓	✓	✓
8. University of West Indies programa de geociencia		✓		✓
9. Donación a la UTT		✓		✓
10. Proyecto de Cannonball	✓	✓	✓	✓
11. Otras donaciones e inversiones (artes, cultura, reconstrucción después del huracán, SIDA, etc.)		✓		✓

Fuente: elaboración de los autores.

**Anexo 3** Porcentaje de la inversión social total de bpTT en donaciones, artes, educación, ambiente y desarrollo empresarial 2002-2005 (en USD)

<b>Actividad</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>1.818.478,22</b>	<b>1.221.754,94</b>	<b>2.422.100,25</b>	<b>3.027.821,14</b>	<b>8.490.154,55</b>
Contribuciones y Donaciones	22%	25%	14%	16%	21%
Artes y Cultura	19%	15%	12%	10%	13%
Educación	21%	17%	29%	40%	28%
Otros	13%	3%	6%	7%	7%
Capacitación y Desarrollo Empresarial	25%	40%	39%	27%	31%

Fuente: bpTT



# Capítulo 8

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CEMENTOS LIMA, Y SUS EFECTOS EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL NEGOCIO Y EN LA GESTIÓN DEL RIESGO

Juliano Flores y John Ickis

### 1. Introducción<sup>147</sup>

Este caso tiene como propósito identificar y analizar los beneficios para el negocio que una compañía puede tener a partir de sus iniciativas de responsabilidad social. El caso expone varias de las conexiones entre la responsabilidad social y variables clave que determinan la rentabilidad de Cementos Lima, como son los costos, los ingresos, y la gestión del riesgo. El caso permite examinar diversos beneficios para la compañía producto de una administración responsable de sus relaciones con los recursos humanos, comunidad y otros grupos involucrados. Algunos de estos beneficios van desde una mejora en su eficiencia operativa y gestión de sus riesgos, hasta ingresos adicionales para el negocio a través de la emisión de créditos de carbono en el marco del protocolo de Kyoto.

El caso pone particular énfasis en el efecto de las prácticas responsables en la gestión del riesgo. Las crecientes presiones del entorno registradas en las décadas recientes, sumadas a problemas socio-económicos comunes a muchos países de la región, como la pobreza, la delincuencia, la presión de los sindicatos, y la nacionalización de empresas privadas en algunos países latinoamericanos, están generando la exposición de la industria del cemento y de muchas otras, a una serie de riesgos, ¿Cuáles son esos riesgos? Esta respuesta se explorará más adelante. No obstante, el efecto de las prácticas responsables en la gestión del riesgo conforma sólo uno de los grupos de beneficios que se pueden producir como consecuencia de este tipo de prácticas.

### 2. La responsabilidad social en Cementos Lima y la creación de valor para el negocio<sup>148</sup>

Cementos Lima S.A. es la mayor y más importante empresa productora de cemento del Perú. La historia de la responsabilidad social en Cementos Lima se puede dividir en tres etapas: La filantrópica (1916-1993), referida principalmente a donaciones de cemento en un entorno caracterizado por una población creciente de bajos recursos, en sus alrededores, y por la nacionalización de la empresa en la década de los años setenta; la reprivatización total de la compañía y la búsqueda de relaciones más cercanas con su comunidad (1994-2002); y el surgimiento de un nuevo compromiso y visión de responsabilidad social, a partir de la creación de la Asociación Atocongo (2003 a la fecha).

Esta evolución de la responsabilidad social de la empresa en Cemento Lima, ha llevado consigo distintos grados de contribución en el proceso de creación de valor para el negocio. En los últimos años, los

147 Parte de la información presentada en este caso se tomó del "Informe Analítico de Cementos Lima" (Equipo SEKN-Perú 2004a) y del caso de enseñanza "Cementos Lima: construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social" (Equipo SEKN-Perú 2004b), ambos preparados por la Universidad del Pacífico durante el segundo ciclo de investigación de la red SEKN.

148 La elaboración de este caso no habría sido posible sin la buena voluntad y disposición para compartir información de la empresa Cementos Lima. En esta compañía expresamos nuestro agradecimiento especial a los señores: Jaime Rizo Patrón, Presidente del Directorio; Carlos Ugás, Director y Gerente General; Alvaro Morales, Gerente Financiero; Armando Casis, Director Ejecutivo de la Asociación Atocongo; Pablo Castro, Superintendente de Recursos Humanos, Evor Velezmoro, Gerente de Operaciones, Julio Roncal Gerente de Planta y Medio Ambiente, así como a todos los otros colaboradores de Cementos Lima y de la Asociación Atocongo, que contribuyeron con información y opiniones en el proceso de documentación de este caso. También expresamos nuestro agradecimiento a los directivos y miembros de organizaciones con las que Cementos Lima, se relaciona o colabora, por su contribución con información para la escritura de este caso. Agradecemos a la señora Emilia Bustamante del Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, a la señora Anne Bayly del Instituto Apoyo, al señor Henri Le Bienvenue de Perú 2021, a los señores Javier Bueno y Gerardo Soto del Municipio de Villa El Salvador, a los señores Eduardo Flores y Charles López del Municipio de Villa María del Triunfo, al señor Julio Tanta del colegio Jorge Basadre, y a los varios otros representantes de organizaciones con las que Cementos Lima mantiene relación.

beneficios para el negocio se han hecho más visibles como resultado del alineamiento de las prácticas responsables con la estrategia central de la empresa. Estos beneficios se pueden identificar en departamentos o áreas funcionales que forman parte de la estructura interna de la compañía, como Operaciones o Recursos Humanos, así como en instancias externas creadas para administrar los principales programas sociales (Asociación Atocongo). Seguidamente identificamos y analizamos los beneficios para el negocio y para la sociedad de las prácticas emprendidas en cada una de esas áreas.

## 2.1 Operaciones

Las operaciones en las distintas unidades de producción administradas por Cementos Lima como son la planta, las canteras, y el muelle, por su propia naturaleza generan un impacto ambiental considerable. El proceso para elaborar el cemento consiste en la transformación de la caliza de diferentes calidades, en un producto balanceado intermedio, al que se le conoce como clinker. El proceso comprende diversas etapas. Primero se realizan perforaciones en las canteras, las cuales se llenan de explosivos para luego proceder a la voladura de forma secuencial. El material es acarreado con maquinaria pesada. La caliza extraída es reducida a través de varios procesos de molienda hasta llegar al tamaño requerido. Luego la caliza fragmentada en partículas homogéneas, denominada “crudo”, se precalienta e ingresa a los hornos, donde el calor generado por la combustión de carbón, petróleo residual o gas, produce el clinker. El clinker se enfría para luego trasladarse a los molinos y finalmente mezclarse con la cal y obtener el cemento.

La descripción previa muestra con claridad la intensidad de las actividades extractivas y de acarreo de materiales que se dan en el proceso de producción de cemento. En este proceso la emisión a la atmósfera de partículas de caliza y de otros materiales no sólo cobra relevancia por el impacto ambiental que pueden tener, sino por la implicación para el negocio desde la perspectiva de costos y eficiencia operativa.

### *Aborros por recuperación de material emitido a la atmósfera*

En Cementos Lima, uno de los principales logros de la Gerencia de Operaciones ha sido la reducción de las emisiones de partículas que pasó de 14.060 a 1.500 toneladas (TM) entre 2001 y 2005<sup>149</sup>. Estas partículas comúnmente son de clinker o cemento –productos finales del proceso, por lo que su recuperación significa ahorros importantes.

Cuando Cementos Lima se trasladó a Atocongo, en 1937, la empresa operaba con nueve hornos pequeños con chimeneas abiertas. El nivel de polución era elevado, sin embargo, en ese momento no había poblaciones cercanas a la fábrica, y el tema ambiental no había adquirido aún mucha importancia. En el año 1971, se puso operativo un horno mucho más grande que reemplazó a los pequeños. Este horno además de aumentar la capacidad de producción tenía mejores protecciones ambientales, aunque aún distante de los niveles actuales.

El nuevo horno permitió reducir la emisión de partículas de clinker y cemento. El grado de recuperación de material mejoró aún más en 1997 cuando se puso operativo un segundo horno, más moderno y con

---

149 Fuente: Gerencia de Operaciones de Cementos Lima SA.

mayor capacidad de producción que el horno 1 (operativo desde 1971). En los años recientes, las mejoras efectuadas en el horno 1 a través de la instalación de filtros de mangas para que se recupere más material<sup>150</sup>, y la mayor eficiencia en la recuperación de material del horno 2, han permitido reducir la cantidad de material emitido al aire, y en consecuencia generar ahorros importantes producto de la recuperación de este material. Según estimaciones de la compañía la recuperación de material ha representando ahorros promedio anuales de más de USD 16 millones durante los últimos 10 años. (Ver Cuadro 8.1)

**Cuadro 8.1** Evolución del material recuperado en el proceso de producción

Período	Maquinaria utilizada	Capacidad de producción (miles de TM)	Material recuperado			
			Producción promedio anual (miles de TM)	Promedio anual (miles de TM)	Equivalencia en cemento (miles de TM)	Ingreso adicional por año (millones de USD)
1931-1970	9 hornos pequeños	600	550	0	0	0
1971-1996	1 horno grande (horno 1)	900	570	45	28	2,52
1997-2006	2 hornos grandes (el horno 1, operativo desde 1971 y el horno 2, operativo desde 1997)	3.500	2.760	290	181	16,29

Fuente: Cementos Lima SA.

#### *Aborros por cambio de combustible en los hornos*

La decisión de utilizar gas (combustible más amigable con el ambiente que el diesel y el carbón) como fuente de generación de energía en los dos hornos que tiene la fábrica de cemento, en reemplazo del carbón y el petróleo utilizados hasta 2006, ofrecen evidencias cuantitativas también de beneficios para el negocio. El cambio al uso de gas se inició a mediados de 2006, y tenían previsto operar con ese

150 En 2004 realizaron mejoras en el desempeño ambiental del horno 1, cambiando el sistema antiguo de electrofiltro, por un filtro de mangas que recuperaba 6 o 7 veces más polvo.

combustible en 2007. Debido al menor costo del gas en relación al petróleo y al carbón, se esperan ahorros anuales en 2007 de USD 1,6 millones. (Ver el Cuadro 8.2)

**Cuadro 8.2** Volumen y costo de los combustibles utilizados en 2005 y costo estimado en 2007

	Año 2005			Proyectado 2007					
	Petróleo			Carbón			Gas		
	Consumo anual (TM)	Costo por unidad (USD)	Costo total (miles de USD)	Consumo anual (TM)	Costo por unidad (USD)	Costo total (miles de USD)	Consumo anual estimado (MM BTU)	Costo por unidad estimado (USD / MM BTU)	Costo total estimado (miles de USD)
Horno 1	4.788	250	1.197	44.472	74	3.291	1.453.045	2,5	3.633
Horno 2	1.119	250	280	236.773	74	17.521	6.807.612	2,5	17.019
<b>Total</b>			<b>1.477</b>			<b>20.812</b>			<b>20.652</b>

Fuente: Gerencia Financiera de Cementos Lima SA.

### *Ingresos por venta de créditos de carbono*

Otro de los beneficios que se esperan del cambio al uso de gas son los ingresos adicionales provenientes de la emisión y venta de créditos de carbono - instrumento económico contemplado en el Protocolo de Kyoto. Un crédito de carbono equivale a una tonelada de CO<sup>2</sup> (o de otros gases de efecto invernadero equivalentes a una TM de CO<sup>2</sup>) que ha sido dejada de emitir en la atmósfera. El objetivo de estos créditos es disminuir los costos de las actividades dirigidas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, ya que los créditos de carbono pueden ser comercializados<sup>151</sup>.

Con el cambio a gas Cementos Lima espera reducir sus emisiones de CO<sup>2</sup> en 2007 en 300.000 TM, y emitir créditos de carbono por la misma cantidad. Esto representaría ingresos netos anuales de alrededor de USD 2,16 millones por la venta de los créditos, a un precio estimado por crédito de USD 7,2. La emisión de estos créditos se puede prolongar hasta por 21 años, según la normativa establecida en el Protocolo de Kyoto. De esta forma, los ingresos producidos por los créditos pagarían en alrededor de tres años la inversión que conllevó el cambio a gas<sup>152</sup>.

151 Si un proyecto captura o evita la emisión de gases de efecto invernadero, puede postularse ante el Prototype Carbon Fund (PCF) del Banco Mundial y generar créditos de carbono. Una vez verificada y aprobada la reducción de emisiones estimadas en el proyecto, la Junta Ejecutiva del MDL (Mecanismos de Desarrollo Limpio) expide los CERs (Carbon Emission Certificates) a las empresas proponentes, depositándolos en sus respectivas cuentas. Los CERs son documento que se cotizan en el mercado internacional. El proponente del proyecto puede cotizar los CERs en la bolsa, o bien, venderlos directamente a un comprador. En general, los compradores son empresas privadas de países desarrollados, aunque también algunos países han establecido directamente poderes de compra.

152 Alvaro Morales, Gerente de Finanzas de Cementos Lima SA, entrevistado el 15 de junio de 2006.

### *Ingresos por venta de residuos industriales*

Una de las actividades que estaba a cargo de la gerencia de operaciones en 2006 y que había permitido generar valor para el negocio y beneficios medioambientales era la manipulación y venta de los residuos industriales. En el desarrollo de las actividades mineras, portuarias, industriales y de almacenamiento de hidrocarburos, Cementos Lima genera residuos sólidos de origen doméstico e industrial, de carácter peligroso y no peligroso. Con la finalidad de mitigar el impacto ambiental, estos desechos son recolectados y vendidos a empresas autorizadas por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para su tratamiento y disposición final. En el año 2005 la empresa vendió o donó como desechos industriales chatarra (619 TM), fajas (15 TM), nylon (10 TM), madera (162 TM), ladrillos refractarios (472 TM), bolsas de papel (27 TM) y aceite usado (38 TM), lo cual le generó ingresos anuales promedio entre 2001 y 2005 superiores a los USD 300.000. (Ver Cuadro 8.3)

**Cuadro 8.3** Ingresos por la venta de desechos industriales (en miles de USD)

	2001	2002	2003	2004	2005
Venta de chatarra, madera, fajas, nylon, etc.	265,26	361,54	341,29	310,98	393,00

Fuente: Gerencia Financiera de Cementos Lima SA.

### *Aborros en el consumo de agua*

En 2006 Cementos Lima estaba llevando a cabo pruebas piloto para definir el sistema de tratamiento de efluentes (Plan Piloto de Tratamiento de Efluentes Residuales por medio de Pantanos Artificiales) para ser implementado en sus instalaciones de Atocongo. Este nuevo sistema permitiría reutilizar el agua en el riego de áreas verdes, sistema contra incendios, y en el proceso de manufactura del cemento. Este proyecto permitirá ahorrar 216.000 m<sup>3</sup> anuales en consumo de agua, lo que equivale a USD 125.000 de ahorro por año. Además de esto, el proyecto permitirá reducir el consumo de energía eléctrica en 360.000 kW-h/año al evitar el bombeo de agua subterránea<sup>153</sup>.

### *Acceso a mayores fuentes de financiación*

Otro de los beneficios relacionados con los esfuerzos de la compañía por mejorar su gestión ambiental ha sido el acceso a un abanico más grande de fuentes de financiación. En la última ampliación de la fábrica de Cementos Lima, varios de los acreedores de la empresa, pusieron como condición la adopción de medidas más rigurosas a fin de mitigar el impacto ambiental de las operaciones de la compañía. El cumplimiento de

153 Evor Velézmore, Gerente de Operaciones de Cementos Lima SA, entrevistado el 15 de junio de 2006.

la empresa con estos requerimientos les permitió acceder a financiación y poder realizar la ampliación de su capacidad de producción en forma rápida.

En 1994, luego de la reprivatización del capital de la compañía, los directivos de Cementos Lima, tomaron la decisión de hacer una ampliación que llevó a la construcción del horno 2. Para tal propósito la compañía tomó créditos de entidades financieras internacionales. Según refiere el Gerente Financiero, en ese momento muchos de los bancos europeos y estadounidenses exigían los mismos parámetros ambientales que el Banco Mundial para otorgar créditos similares al requerido por Cementos Lima. En esos años la compañía no podía recurrir al sistema financiero peruano porque éste era muy pequeño para armar una financiación de más de USD 100 millones. La empresa tuvo que tocar las puertas de grandes entidades financieras internacionales, y cuando lo hicieron se encontraron con varias exigencias ambientales. Alvaro Morales, Gerente Financiero de Cementos Lima, comentaba:

*“...si no hubiéramos tenido las fuentes externas de financiación la ampliación de la fábrica en vez de durarnos dos años nos hubiese durado mucho más, pues no habríamos conseguido los recursos de la banca local. La demanda de cemento en el Perú desde 1992 hasta 1998 creció muchísimo, nosotros casi duplicamos las ventas. Tuvimos que pasar un periodo importando clinker para poder abastecer la demanda local. Imagínese el costo que hubiese significado seguir manteniendo las importaciones de clinker. Para nosotros en ese momento el costo de la producción de una tonelada de cemento con clinker propio era de USD 25 y con clinker importado era de USD 55. Pasamos parte de 1995 y todo 1996 importando clinker...”*

La ampliación rápida de la fábrica gracias a financiación externa – condicionado al cumplimiento de parámetros ambientales internacionales –, generó un beneficio económico claro para la empresa. La financiación externa le permitió a Cementos Lima incrementar de modo marcado su capacidad de producción de clinker, y en consecuencia evitar la importación de este material a partir de 1997. Con base en los precios promedio y la cantidad anual de clinker que tuvieron que comprar entre 1995 e inicios de 1997 cada año de demora en la ampliación de la fábrica le hubiera costado a la empresa USD 9,6 millones.

#### *Licencia social para operar*

Cementos Lima ha realizado esfuerzos importantes en los últimos años por mejorar la eficiencia de sus procesos productivos y de transporte de materiales, y paralelamente por mejorar su relación con sus comunidades vecinas. Apegada a esta estrategia la empresa ha emprendido varios proyectos. Uno de éstos ha sido la “Faja transportadora subterránea Atocongo-Conchán”.

Este proyecto contempla la construcción de un túnel de concreto subterráneo en el cual se instalará una faja transportadora eléctrica. El túnel cubre una distancia de siete kilómetros entre la fábrica de cemento en Atocongo, y el muelle de la empresa en Conchán, y atraviesa parte de los distritos de Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, y Lurín. Esta faja servirá como un mecanismo de transporte de doble vía, tanto para

materias primas como para el producto terminado. Esta obra contempla además la construcción de una avenida (la Avenida Lima) sobre un tramo del túnel, como un aporte de Cementos Lima a la comunidad. La inversión total de este proyecto es de USD 34 millones, de los cuales USD 4 millones corresponden a la “Avenida Lima”. En octubre de 2006, el túnel y la avenida que pasa sobre el mismo se encontraban casi concluidos. Estaba pendiente la instalación de la faja transportadora eléctrica a ser acabada durante el verano de 2007.

Los beneficios para el negocio derivados de este proyecto están referidos a asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo, con base en una relación de armonía y confianza con sus diversos grupos de interés, en particular sus comunidades vecinas. La faja transportadora por ser subterránea y eléctrica permitirá una reducción importante en el volumen de emisiones, ya que reemplazará una circulación diaria de alrededor de 300 camiones operados con diesel. Este proyecto involucra beneficios importantes para los pobladores vecinos con un menor impacto ambiental, sino también generados por la construcción de la Avenida Lima. Estos beneficios se tocan más adelante, en la sección de creación de valor social. El Gerente General, Carlos Ugás, señalaba:

*“Este es un proyecto estratégico más que económico. Es estratégico porque nuestros planes de expansión exigen más circulación de camiones y eso nuestros vecinos difícilmente nos lo van a tolerar. El riesgo de que nos paren la fábrica sería muy grande...”*

Álvaro Morales explicaba:

*“Desde la perspectiva estrictamente financiera y a corto plazo mejor sería quedarnos con nuestros 300 camiones diarios circulando. Estamos sustituyendo el flete por tonelada de producto de USD 1,60, por un costo de operación de la faja de USD 1,20, y esos 40 centavos no compensan el costo financiero de toda la obra. El objetivo de este proyecto es la convivencia de la empresa con el entorno, visión que es compartida por los directivos, y por los propietarios. No creemos que en un futuro próximo nos dejen operar con ese trajín de camiones, y con la polución y probabilidad de accidentes asociada a ese tráfico, accidentes fatales inclusive...”*

*Aborros en consumo de energía e ingresos adicionales por la emisión de créditos de carbono*

Otro de los proyectos que tiene la empresa es el proyecto hidroeléctrico El Platanal. Este proyecto está ubicado en la zona del valle del río Cañete, y tiene por objetivo la construcción de dos centrales hidroeléctricas que generarán 270 MW de electricidad (G-1 El Platanal de 220 MW, y G-2 Morro de Arica de 50 MW). A fines de 2005, se constituyó la “Compañía Eléctrica El Platanal S.A.” en la que Cementos Lima participa con el 60 por ciento del capital. Cementos Lima es la encargada de desarrollar el proyecto integral. En la primera etapa, se construirá y operará la central hidroeléctrica G-1. La construcción de esta central se inició a mediados de 2006 y se estima terminar en 2009. La inversión proyectada de Cementos Lima en esta primera etapa es de USD 48 millones.

Los beneficios potenciales de este proyecto son también considerables, tanto para el negocio como ambientales. El proyecto permitirá reducir el gasto por consumo de energía eléctrica de la empresa, al ser ésta proveída por una empresa subsidiaria. Asimismo, hará posible la producción de energía eléctrica para el proyecto de la faja transportadora, haciendo posible paralelamente una importante reducción en el nivel de emisiones. La empresa estima una disminución anual de emisiones de 500.000 TM. Esta reducción hará posible la emisión de créditos de carbono por una cantidad equivalente. Los ingresos anuales netos producto de la comercialización de estos créditos se estiman en USD 3,6 millones y tienen previsto recibirlos en el 2010.

## **2.2 Recursos humanos**

Otra de las áreas internas donde también se pueden visualizar beneficios para la empresa producidos a partir de las prácticas responsables es en los recursos humanos. La búsqueda de una adecuada gestión del personal, ha estado presente en Cementos Lima desde hace varios años. La estrategia de la empresa en este campo le ha concedido especial importancia a la capacitación, a la salud y seguridad ocupacional, y a la búsqueda del bienestar económico y familiar de sus colaboradores.

### *Bajos índices de rotación de personal*

Varias de las actividades realizadas por la gestión de recursos humanos de Cementos Lima, han contribuido a que la empresa registre un bajo índice de rotación de personal. Elementos como el nivel remunerativo, beneficios adicionales a los establecidos por ley, y el clima organizacional, parecen haber favorecido el establecimiento de mejores relaciones laborales y una mayor estabilidad en el personal.

Cementos Lima entrega el 10 por ciento de participación de utilidades a todos sus empleados en forma trimestral, lo cual va más allá de la ley que exige que el pago de utilidades se haga anualmente. También ofrece a sus trabajadores otros beneficios como alimentación, seguro médico familiar, transporte para trasladarse de sus hogares al centro de trabajo, uniforme, y vivienda en el campamento de la empresa.

En octubre de 2006, de un total de 361, 105 trabajadores vivían en el campamento de la compañía ubicado muy cerca de la fábrica. Debido a que las áreas urbanas están muy próximas a las instalaciones de Cementos Lima, la empresa no está obligada a mantener un campamento, sin embargo lo mantiene como un beneficio adicional. Los beneficios para los obreros que viven en el campamento son el suministro gratuito de vivienda, servicios básicos de agua, energía eléctrica, y recogida de basura. Estas casas de la empresa resultan un atractivo por el subsidio de gastos antes mencionados y normalmente existe una lista de espera para habitarlas.

Algunas opiniones de empleados ayudan a ilustrar mejor el efecto que pueden tener algunas prácticas de RS sobre el grado de satisfacción del personal y sobre la rotación del mismo (Ver Cuadro 8.4).

Pablo Castro comentaba:

*“Se suele decir es difícil entrar a Cementos Lima, pero más difícil es irse.”*

Y el líder del sindicato de empleados José Ortega señalaba:

*“En medio de la mala situación del país, Cementos Lima es la mejor opción laboral.”*

**Cuadro 8.4** Índices de rotación de personal de Cementos Lima S.A.

	2001	2002	2003	2004	2005
Índice de rotación de personal, Cementos Lima	2,9	4,8	6,7	0,9	2,0
Índice de rotación de personal estimado, sector industrial de Perú	13,0	17,0	12,0	11,0	13,0
Ahorros estimados de Cementos Lima por tener una rotación inferior a la de la industria (en USD)	17.235	21.571	9.864	19.407	20.876

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Cementos Lima SA.

#### *Aborros por mejoras en las negociaciones con los sindicatos*

La relación que ha tenido la empresa con los sindicatos en las dos últimas décadas, basada en una política de comunicación permanente y colaboración, le ha generado también beneficios importantes. Una de las medidas adoptadas por la empresa ha sido la negociación de convenios colectivos con los sindicatos por períodos de tres años. En Cementos Lima existe un sindicato de obreros desde 1930, y un sindicato de empleados desde 1945. El pliego de requerimientos de estos sindicatos hasta antes de 1992 era negociado a través de convenios colectivos

anuales, lo que generaba mayor desgaste tanto para la plana gerencia como para los dirigentes sindicales, pues las negociaciones podían tardar hasta 4 meses. A partir de 1992, la empresa logró firmar convenios colectivos con los dos sindicatos por períodos de tres años. Estos convenios han significado un ahorro en tiempo, y a la vez han servido para fortalecer la confianza entre la empresa y los sindicatos. El nuevo esquema de negociación con los sindicatos, no sólo le ha otorgado más eficiencia al proceso, sino que a la vez ha servido para fortalecer la comunicación, credibilidad y confianza entre la administración y los empleados sindicalizados. También ha favorecido la motivación de los empleados y como consecuencia la ejecución de los programas de capacitación, y de los procesos de adopción de normas sobre calidad, gestión ambiental, seguridad, y salud ocupacional.

**Cuadro 8.5** Costos estimados asociados a los esquemas de negociación con los sindicatos

Costos estimados (en USD)		
	Negociación anual (esquema anterior)	Negociación cada 3 años (esquema actual)
Costo estimado por año del tiempo de los gerentes y otros administrativos dedicados a la negociación	9.231	3.077
Costo estimado por año del tiempo de los líderes sindicales	4.147	1.382
Otros costos asociados	2.051	684
<b>Costos totales</b>	<b>15.429</b>	<b>5.143</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Cementos Lima SA.

### 2.3 La Asociación Atocongo

La Asociación Atocongo, fue creada en 2003 con el propósito de promover el desarrollo integral y la calidad de vida de las poblaciones vecinas de Cementos Lima. La creación de la Asociación obedeció a la necesidad de la empresa de realizar una gestión más ordenada de sus iniciativas sociales, de modo tal que se asegurase también una ejecución sin demoras de los proyectos de transporte de materiales y generación de energía eléctrica que mantenía la empresa.

La evolución de la Asociación Atocongo, en sus tres primeros años de operación, la condujo en el segundo semestre del 2006 a concentrar su labor en tres áreas: infraestructura, área que tiene por misión apoyar con materiales para la construcción, principalmente cemento, a las comunidades vecinas; educación y cultura, área que tiene por misión contribuir al desarrollo de capacidades en niños, jóvenes y maestros de las

escuelas con menos oportunidades de la zona y desarrollo económico y gestión local, cuyo objetivo es generar oportunidades para promover el autodesarrollo de las poblaciones vecinas con base en la formación de capacidades y el apoyo para el emprendimiento de pequeños negocios. La inversión social proyectada por la asociación para 2006 era de USD 508.000. Para mayor detalle sobre los programas que mantenía la asociación en octubre de 2006, y la inversión en cada uno de estos ver los Anexos 1 y 2.

Aunque la empresa aún no ha realizado una medición de los beneficios para el negocio, derivados de las iniciativas sociales emprendidas por la asociación, había consenso entre sus directivos sobre la contribución a la creación de valor para el negocio que estaba teniendo la labor de esta entidad. Los principales beneficios que se visualizaban tienen que ver con activos intangibles, como la imagen y reputación de la compañía, y con una gestión adecuada de los riesgos externos de la empresa.

A pesar de que la empresa no ha realizado una encuesta de percepción de la comunidad luego de los primeros años de operación de la Asociación Atocongo (2003-2006), su trabajo parece haber tenido un efecto positivo en activos intangibles como la imagen y reputación de la compañía. Las percepciones de representantes de distintos grupos de interés sugieren una evolución favorable en la percepción pública de la compañía:

*“Con la Asociación Atocongo mantenemos un convenio a 5 años, que comprende el apoyo financiero de esta organización en el programa Matemáticas para Todos en 23 escuelas<sup>154</sup> ...además de los beneficios para los alumnos y profesores, hay beneficios de imagen para Cementos Lima y para las otras empresas que actúan como patrocinadoras de este programa.”*

—Anne Bayly, Gerente de Administración del Instituto Apoyo

*“Cementos Lima frecuentemente ha participado en proyectos del Municipio de Villa María, pero no teníamos un convenio de cooperación. Tenemos un convenio desde 2004. Nos están ayudando con donaciones de cemento, un proyecto de vivero municipal, con el material para el afirmado de calles.... Cuando se inaugura algún proyecto apoyado por Cementos Lima va el logo de ellos....”*

—Eduardo Flores, Gerente Municipal de Villa María del Triunfo

### **3. El efecto de las prácticas de responsabilidad social en la gestión del riesgo**

Las iniciativas de responsabilidad social ya sea directa o indirectamente comúnmente tienen efecto sobre algún tipo de riesgo interno o externo de la empresa. La clasificación de riesgos internos o externos tiene que ver con la fuente de origen de los mismos. Si los riesgos se generan a partir de los públicos de interés más cercanos a la empresa como empleados, directivos, o propietarios, se pueden catalogar como riesgos internos, mientras que si se generan a partir de la reacción de públicos externos como consumidores, comunidad, o gobiernos, se pueden tipificar como riesgos externos.

---

154 Matemáticas para Todos, es un programa dirigido a mejorar la enseñanza de las matemáticas en el Perú, el cual está dotado de un conjunto integrado de herramientas. Incluye la creación de nuevos textos escolares y su donación a los colegios, talleres de actualización docente, producción de materiales de capacitación, actividades de monitoreo, y una novedosa página de Internet. Este programa nació por iniciativa del Instituto Apoyo. El Instituto Apoyo es una organización sin fines de lucro creada en 1989.

En la industria cementera, debido a la intensidad de sus actividades, uno de los riesgos internos más comunes ha sido, y continúa siéndolo el referido a accidentes laborales. Pero además de los riesgos de accidentes laborales, puede haber otros riesgos internos como demoras en las negociaciones con los sindicatos, daños de equipo por no contar con personal calificado, o índices elevados de rotación del personal. Todos estos riesgos, incluido el de accidentes laborales, tienen que ver con áreas de la administración del personal como son seguridad industrial, capacitación, y relaciones entre directivos y obreros; temas que a su vez son contemplados como parte de la responsabilidad social de las compañías.

En el grupo de los riesgos externos aparecen como los más frecuentes los referidos a efectos negativos en el medio ambiente. Debido a las características de esta industria, el riesgo de contaminación del aire o de fuentes acuíferas es comúnmente alto, además del impacto que produce en los suelos la actividad extractiva propia de las cementeras. A su vez, los riesgos de impactos ambientales severos pueden derivar en riesgos mayores para las compañías de esta industria como la paralización de sus operaciones debido a protestas de las comunidades vecinas, protestas de ONGs o publicidad negativa en los medios. Otro riesgo externo que se puede presentar es la pérdida de clientes en el exterior por un comportamiento social o ambiental poco responsable. En el contexto latinoamericano, aparecen también como riesgos externos los referidos a asaltos o secuestros, y el riesgo de nacionalización de la compañía por los gobiernos de turno.

### **3.1 Riesgos internos**

#### *Riesgo de accidentes laborales*

Debido a la naturaleza de la industria del cemento, el riesgo de accidentes suele estar siempre presente. La intensidad de las actividades de campo o en planta de los obreros y empleados, debido a su participación en operaciones extractivas, transporte de materiales, y el proceso industrial de manufactura, hacen que el riesgo de sufrir un accidente sea mayor en esta industria que en otras.

No ajena a esta característica del sector, Cementos Lima, presenta también una exposición importante a este riesgo. Cementos Lima registró en el período 2001-2005 un promedio de 43 accidentes anuales que resultaron en incapacidad temporal (Ver Cuadro 8.6).

En el momento que fueron entrevistados los ejecutivos de la empresa (junio de 2006) eran conscientes de que aún quedaba bastante camino por recorrer para reducir a cero el número de accidentes. No obstante, también señalaban un avance en esta área, en comparación a los niveles de seguridad que tenían en décadas pasadas. Algunas de las acciones tomadas en los últimos años habían sido la investigación de accidentes, auditorías, mejoras en la señalización, revisión y ajustes a los manuales de procedimientos y planes de emergencia, y certificación de los equipos de trabajo con normas internacionales. A pesar de que aún se registraban algunos, consideraban que las medidas tomadas en este campo habían permitido evitar un mayor número de accidentes, y de los costos asociados. Los costos asociados a un accidente que resultase en incapacidad temporal, según estimaciones de la empresa, eran en promedio de USD 681 por trabajador accidentado, mientras que los costos asociados a un accidente que resultase en incapacidad permanente se estimaban en USD 89.000 por accidentado.

**Cuadro 8.6** Accidentes laborales en Cementos Lima S.A.<sup>155</sup>

	2001	2002	2003	2004	2005
Número de accidentes que resultaron en incapacidad temporal	41	18	37	61	60
Costos asociados (en USD)	27.921	12.258	25.197	41.541	40.860
Número de accidentes que resultaron en incapacidad permanente	0	2	0	1	0
Costos asociados (en USD)	0	178.180	0	89.090	0

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Cementos Lima S.A.

#### *Riesgo de demoras en las negociaciones con los sindicatos y de conflictos laborales*

El riesgo de demoras en las negociaciones con los dos sindicatos en la empresa se había presentado en Cementos Lima con mayor intensidad, antes de que se negociaran los convenios colectivos por tres años. Los esfuerzos de la empresa por lograr un mejor entendimiento con los sindicatos, devino en un ahorro del tiempo dedicado a las negociaciones y en una mayor confianza. Al respecto Pablo Castro, Superintendente de Recursos Humanos, comentaba:

*“A inicios de los noventa planteamos la solución de un convenio colectivo por tres años con los sindicatos, en el que establecíamos las condiciones económicas y de trabajo. Son pocas las empresas en el Perú que tienen convenios colectivos a plazos largos. Antes las negociaciones podían durar varios meses y teníamos un convenio colectivo que podía tener 100 páginas. Buscamos simplificar eso a fin de reducir el riesgo de demoras y de mal entendidos. La negociación cada tres años fue un gran avance, aborró tiempo y simplificó mucho...”*

<sup>155</sup> Los costos asociados a los accidentes laborales han sido calculados teniendo en cuenta el tiempo que puede permanecer improductivo el empleado, el salario y beneficios que se continúan pagando, la búsqueda y selección del reemplazo, y el entrenamiento del reemplazo.

### 3.2 Riesgos externos

#### *El riesgo de protestas y de paralización de las operaciones de la fábrica:*

Un total de 72 conflictos mineros habían afectado a Perú entre 2003 y 2005 de acuerdo con datos de la Defensoría del Pueblo de este país. Muchos de estos conflictos estaban asociados a protestas, bloqueo de las operaciones de las empresas, y enfrentamientos que habían requerido en varios casos la intervención de la policía.

Las manifestaciones o protestas públicas que pueden derivar en la paralización de las empresas, significan pérdidas cuantiosas, no sólo por los días que dejan de operar las compañías, sino por el efecto en su reputación, y en la motivación de sus propios colaboradores. Volviendo al caso de Cementos Lima, una de las razones principales que motivó a esta empresa a preocuparse por su desempeño ambiental y social, fue la necesidad de mejorar su relación con sus vecinos y en consecuencia reducir el riesgo de posibles protestas o paralizaciones.

En el entorno de Perú, en el que la actividad extractiva es muy intensa y en el que las protestas también los son, los esfuerzos de Cementos Lima para reducir su impacto ambiental y contribuir al desarrollo de sus vecinos parece estar dando resultados.

#### *El riesgo de pérdida de clientes en el exterior*

En el primer semestre de 2006, aproximadamente el 15 por ciento de los ingresos totales de Cementos Lima (equivalente a USD 18,4 millones) había provenido de exportaciones de clinker y cemento. Varios de los clientes externos de Cementos Lima estaban poniendo también especial énfasis en el tema de sostenibilidad, como era el caso de Holcim. Del total de exportaciones de Cementos Lima realizadas en 2006, aproximadamente un 44 por ciento fueron a Holcim. Por su parte, Holcim en su reporte de sostenibilidad del año 2005, señalaba que el 61 por ciento de sus proveedores globales habían sido evaluados por la compañía considerando además de los aspectos económicos, aspectos de desempeño ambiental y social. En el año 2006 esperaban evaluar bajo estos criterios a todos sus proveedores<sup>156</sup>. Otros de los clientes internacionales de Cementos Lima, habían sido Cemex, Lafarge, IMI Trading, Koch Minerals y North Texas Cement.

Los esfuerzos de Cementos Lima por reducir su impacto ambiental y mejorar su desempeño en el área social, le estaban ofreciendo también la oportunidad de fortalecer sus relaciones comerciales con clientes externos con valores similares, y en consecuencia reducir el riesgo de pérdida de clientes externos comprometidos con el desarrollo sostenible.

---

<sup>156</sup> Holcim Corporate Sustainable Development Report 2005. Página de Internet de Holcim, <http://www.holcim.com/>, accesada en julio de 2006.

### *El riesgo de asaltos o secuestros a los ejecutivos y empleados de la empresa*

La inseguridad ciudadana aparece como el principal problema que preocupa a los limeños. En enero de 2005 el 46,1 por ciento de la población de Lima opinaba que la delincuencia era el principal problema de la capital. Este porcentaje se incrementó a 51,8 por ciento, según una encuesta del Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima realizada en 2006. La percepción de inseguridad que en general se tiene de Lima se repite en cada uno de sus distritos. De acuerdo con esta encuesta realizada en julio de 2006, ante la pregunta de cuál era el principal problema de su distrito, el 52 por ciento de los encuestados respondió que era la delincuencia, 17,2 por ciento dijo que era la basura y un 8 por ciento sostuvo que eran las carreras en mal estado<sup>157</sup>. En los distritos vecinos de Cementos Lima, la inseguridad representaba también un gran problema que no sólo afectaba a los pobladores de la zona, sino también a los empleados y ejecutivos de la empresa. Algunos comentarios de representantes de los municipios vecinos ayudan a ilustrar mejor este problema. Eduardo Flores, Gerente Municipal de Villa María El Triunfo, comentaba:

*“Acá hay mucho de pandillas, y de crimen un poco más avanzado. Se ha formado un comité distrital de seguridad ciudadana. Este comité se encarga de llevar a cabo actividades preventivas como escuela para padres, patrullaje, autoprotección a través de la instalación de alarmas. En Villa María hay cerca de 200 policías para 350.000 habitantes, es demasiado poco. La policía de José Galvez y Nuevo Milenio, que son los poblados aledaños a Cementos Lima, sólo tiene un auto patrullero...”*

Por su parte, Gerardo Soto, Asesor de Alcaldía de Villa El Salvador, señalaba también el problema de la seguridad como uno de los prioritarios en su distrito. La inseguridad ciudadana en los distritos vecinos de la empresa, y en Lima en general, era otro de los riesgos importantes que afectaba a los empleados de la empresa con secuestros e intentos de secuestro frustrados de algunos de los directivos de la empresa.

Si bien eliminar los actos delictivos en los distritos de Lima es una tarea bastante compleja, Cementos Lima, a través de la Asociación Atocongo, había emprendido algunos programas dirigidos a educar y formar en valores a los jóvenes de las poblaciones vecinas, con la finalidad de reducir en el largo plazo el riesgo de asaltos y secuestros en la zona. Algunos de estos programas, los cuales se describen en más detalle en el Anexo 1, eran el de formación de jóvenes líderes “Buena Voz”, “Educando en valores”, y “Adopta tu barrio”.

### *El riesgo de nacionalización de la empresa por los próximos gobiernos*

Por varias décadas Cementos Lima ha tenido que lidiar con los efectos de las políticas de los gobiernos de turno en la industria del cemento. La estatización de la empresa (1974) y su recuperación posterior por parte de los accionistas privados (1981), mantuvo por varios años a los propietarios y ejecutivos concentrados en su supervivencia. Posteriormente una vez que el 100 por ciento del capital de la empresa regresó a accionistas privados (1991), la empresa empezó una nueva etapa de crecimiento. No obstante, a pesar de que el riesgo de nacionalización ha estado presente en la historia de Cementos Lima, el resurgimiento en años recientes de gobiernos nacionalistas en Sudamérica expone la intensidad de este riesgo para la empresa.

---

157 Diario El Comercio, Lima 11 de julio de 2006.

En opinión de Carlos Ugás, el riesgo de que entre un gobierno de izquierda que nacionalice buena parte del sector privado, va estar presente en la medida que los empresarios no hagan un esfuerzo colectivo por reducir la exclusión social. Aunque las iniciativas de responsabilidad social de Cementos Lima, por sí solas, difícilmente podrían tener un fuerte impacto en reducir el riesgo de nacionalización por los próximos gobiernos de turno, la búsqueda colectiva del progreso social parece ser que sí tendría un efecto en disminuir este riesgo. La implantación por parte del sector privado peruano de programas de responsabilidad social que aborden áreas como educación, conservación del medio ambiente, desarrollo del capital humano, transparencia y ética en los negocios, y promoción del auto desarrollo de sus comunidades, entre otros temas, surge como un medio valioso para contribuir a reducir la exclusión social, y junto con ello el riesgo de futuros intentos de nacionalización de las empresas privadas.

#### **4. La creación de valor social**

Varias de las actividades realizadas por Cementos Lima en el marco de la responsabilidad social, ya sea en forma directa o a través de la Asociación Atocongo, están produciendo beneficios claros para la sociedad. La construcción de la Avenida Lima como parte del proyecto de la faja transportadora subterránea es un buen ejemplo de los beneficios para la comunidad que se están generando.

La Avenida Lima ha sido construida por la empresa en una extensión de 5 km, sobre la mayor parte del túnel por el que va la faja transportadora. Los beneficios para las comunidades vecinas generados por esta pista comprenden la plusvalía de los terrenos contiguos a la avenida, que se estima haber aumentado en 6 veces su valor, con respecto a antes de la construcción; menos polvo debido a que está pavimentada y tiene un área verde en la parte central; agilización de tráfico y más seguridad debido a la iluminación nocturna y a la inclusión de veredas para peatones a ambos lados. La nueva pista ha beneficiado tanto a los vecinos que tienen vehículos como a los que no lo tienen, ya que el transporte público se ha hecho más ágil y con un nivel mucho menor de polvo en la calle. Esta avenida ha significado también un beneficio directo para los vecinos que trabajan como moto-taxistas en la zona, y que utilizan esta avenida constantemente.

Algunos comentarios breves de los vecinos sirven para ilustrar con más claridad la creación de valor social generado por este proyecto:

*“La nueva pista trae beneficios para todos. Ahora podemos movilizarnos con más facilidad. Ya no tenemos tanto polvo en el colegio....”*

—Alicia Rojas, Directora del colegio No. 6015

*“Está muy buena la nueva pista. Ahora podemos ir más rápido con menos gasto en llantas y combustible.”*

—Ricardo Zambrano, moto taxista.

*“Antes los camiones saltaban con los baches. La luz por las noches da más seguridad...y también han solucionado el desagüe.”*

—Margarita Zegarra, vecina.

Pero además de proyectos como el de la Av. Lima, las actividades dirigidas a reducir el impacto ambiental de las operaciones de la empresa, y los programas de infraestructura, educativos, y de desarrollo económico de la Asociación Atocongo (Ver Anexo 1), contribuyen a la creación de valor social. En términos generales estos programas generan valor para los menos favorecidos. Los programas de infraestructura ayudan a que pobladores de bajos recursos puedan tener acceso a necesidades básicas como el servicio de agua y alcantarillado; mientras que los programas educativos y de desarrollo económico y gestión local contribuyen al desarrollo de capacidades y en consecuencia a la generación de más y mejores oportunidades para los beneficiarios. El desarrollo de capacidades aparece como uno de los medios principales para remover las barreras que dificultaban la inclusión de las poblaciones de bajos recursos, aledañas a Cementos Lima.

## **5. Reflexiones finales**

En una empresa productora de un material básico como es el cemento, la búsqueda permanente de la eficiencia suele convertirse en una fuente importante de ventaja competitiva. Aunque muchas veces la búsqueda de un menor impacto ambiental es asociada con mayores costos, las evidencias presentadas a lo largo de este caso sugieren que es posible lograr mejores niveles de eficiencia operativa y una mejor gestión del riesgo, a la vez que se mejora el desempeño ambiental y social de la compañía.

Los esfuerzos realizados por Cementos Lima en el terreno de la RSE, aunque siempre quedan áreas de mejora, nos han permitido ilustrar varias de las maneras en que una empresa de la industria del cemento puede ganar competitividad siendo a la vez responsable con los varios grupos de interés con los que se relaciona. El caso nos ha ofrecido evidencias numéricas y cualitativas de como una compañía cementera puede generar beneficios para el negocio en distintas áreas o departamentos que forman parte de su estructura interna, como las áreas de operaciones y recursos humanos, así como a través de una gestión adecuada de la relación con sus comunidades vecinas mediante la labor de la Asociación Atocongo. Con base en las evidencias del caso, resulta relativamente fácil concluir que las prácticas de responsabilidad social emprendidas por Cementos Lima han ayudado a esta empresa a reducir sus costos, a incrementar sus ingresos, a mejorar el valor de sus activos intangibles, a lograr una mejor gestión de sus riesgos, y paralelamente a crear valor social para sus comunidades vecinas y otros grupos involucrados.

En un entorno global caracterizado por una creciente preocupación ambiental, mantener el *status quo* en la industria del cemento no parece posible. La industria del cemento en América Latina y a escala global parece que se verá cada vez más influenciada por las presiones ejercidas por las comunidades, ONGs, fondos de inversión socialmente responsables, iniciativas de la comunidad financiera, regulaciones nacionales e internacionales más rigurosas, clientes corporativos alineados con la corriente pro sostenibilidad, y el surgimiento de nuevos estándares internacionales. Para asegurar su progreso en la ruta hacia el desarrollo sostenible será preciso que la industria del cemento consolide en los próximos años un compromiso proactivo con sus grupos involucrados, demuestre el entendimiento de sus preocupaciones, y recurra a la innovación para ofrecer nuevas soluciones que permitan generar beneficios para todos.

## Anexo 1 Programas de la Asociación Atocongo en octubre de 2006: estadísticas

	Misión general	Nombre del programa	Inversión anual (en US\$)	Organizaciones aliadas	Indicadores de creación de valor social
<b>Programas de infraestructura</b>	Apoyar con infraestructura a las comunidades vecinas.	Infraestructura con la comunidad en general. Fortalecimiento institucional de escuelas públicas y organizaciones comunales. A Trabajar Urbano.	250.000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximadamente 6.900 personas beneficiadas con obras de infraestructura como muros de contención, veredas, trabajos previos al alcantarillado, y otros.</li> </ul>
		Educación ambiental	16.000		<ul style="list-style-type: none"> <li>507 alumnos visitaron el Santuario del Amancay.</li> <li>10 instituciones educativas beneficiadas con la siembra y cultivo de Biohuertos en las escuelas.</li> </ul>
<b>Programas educativos y culturales</b>	Contribuir al desarrollo de capacidades en niños, jóvenes y maestros de las escuelas con menos oportunidades en el cono sur de Lima	Educando en valores	6.900	ONG Servicios Educativos y Propuesta Social - SUMBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de talleres sobre valores con decenas de profesores de escuelas del cono sur de Lima.</li> </ul>
		Matemáticas para todos	94.500	Instituto APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>23 colegios públicos del cono sur de Lima beneficiados con este programa.</li> <li>Ejecución de talleres de interaprendizaje para docentes de primaria.</li> </ul>
		Comprensión lectora y habilidades sociales	8.000	ONG Servicios Educativos y Propuesta Social - SUMBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un 65% de los docentes asumen competencias en comprensión lectora, y aplican un plan de acción con sus alumnos con los contenidos principales de los talleres de comprensión lectora.</li> </ul>

Anexo 1 Programas de la Asociación Atocongo en octubre de 2006: estadísticas (cont.)

	Misión general	Nombre del programa	Inversión anual (en US\$)	Organizaciones aliadas	Indicadores de creación de valor social
<b>Programas educativos y culturales (cont.)</b>	Contribuir al desarrollo de capacidades en niños, jóvenes y maestros de las escuelas con menos oportunidades en el cono sur de Lima	Formación de jóvenes líderes “Buena Voz”	30.400	Grupo GEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 jóvenes conforman la RED Buena Voz.</li> </ul>
		El arte, los niños y los jóvenes	18.000	Escuela Declara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 talleres dictados, y 1.624 horas de capacitación.</li> <li>• Productos elaborados: Telares (16), cerámicas (120), dibujo y pintura (56), máscaras (70).</li> </ul>
		Escuela viva	10.000	Instituto para la Investigación Pedagógica Yachay Wasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 instituciones educativas y 62 docentes han profundizado el conocimiento del método Yachay Wasi.</li> <li>• Ejecución de la Campaña “Arborización en Asia 2006”. Se realizaron 4 talleres sobre educación ambiental.</li> </ul>
<b>Programas de desarrollo económico y gestión local</b>	Generar oportunidades dirigidas a promover el autodesarrollo de las comunidades del cono sur de Lima.	Mejorando la gestión de programas sociales en Villa El Salvador.	5.000	Asociación Benéfica PRISMA y Municipalidad de Villa El Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 114 autoridades sensibilizadas.</li> <li>• 40 líderes mujeres capacitadas en el manejo de programas sociales.</li> <li>• Desarrollo de un sistema de información para el Programa del Vaso de Leche.</li> </ul>

Anexo 1 Programas de la Asociación Atocongo en octubre de 2006: estadísticas (cont.)

Misión general	Nombre del programa	Inversión anual (en US\$)	Organizaciones aliadas	Indicadores de creación de valor social	
Programas de desarrollo económico y gestión local	Generar oportunidades dirigidas a promover el autodesarrollo de las comunidades del cono sur de Lima.	Adopta tu barrio.	6.000	Grupo GEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 iniciativas seleccionadas en el concurso.</li> <li>• 40 ideas implementadas por los jóvenes sobre desarrollo de áreas verdes, charlas con padres de familia, cuidado del medio ambiente, entre otros.</li> </ul>
		Formación laboral.	2.350		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en hotelería.</li> </ul>
		Programa de generación de empleo juvenil.	11.250	COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de 12 jóvenes en el tallado de madera y en gestión empresarial.</li> </ul>
		Concurso de proyectos: Iniciativas innovadoras de los pobladores del cono sur de Lima para conservar el medio ambiente.	50.000	Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 proyectos aprobado en la I y II convocatoria relacionados con la biodiversidad. Las organizaciones comunitarias son las ejecutoras de estos proyectos.</li> </ul>
<b>Total invertido anualmente (US\$)</b>		<b>508.400</b>			

Fuente: Asociación Atocongo

**Anexo 2** Descripción de los Programas de la Asociación Atocongo (octubre de 2006)

### **Programas de infraestructura**

*Infraestructura con la Comunidad en General:* A través de este programa la Asociación Atocongo desarrollaba con la comunidad obras como muros de contención necesarios para el tendido de redes de agua potable y alcantarillado, veredas, e infraestructura de escuelas públicas (aulas, servicios higiénicos, patios, losas deportivas, veredas, graderías, tribunas y cercos perimétricos).

*Fortalecimiento Institucional de Escuelas Públicas y Organizaciones Comunales:* La Asociación en alianza con la fundación española Ayuda en Acción y la ONG Tierra de Niños, desarrolla un programa dirigido al fortalecimiento institucional de las escuelas públicas y organizaciones comunales del cono sur.

*A Trabajar Urbano:* La Asociación participa en proyectos de infraestructura en las comunidades del cono sur de Lima, aprobados por el programa A Trabajar Urbano del Gobierno Central que se inició en 2002. El programa A Trabajar Urbano (ATU) comprende un fondo que financia proyectos intensivos en mano de obra en zonas urbanas pobres.

### **Programas educativos y culturales**

*Educación ambiental:* A través de este programa la Asociación busca incorporar la educación ambiental en la preparación integral del estudiante. Uno de los objetivos de este programa es que la educación ambiental, se convierta en uno de los temas transversales del proceso de aprendizaje en los diferentes cursos del currículo escolar.

*Educando en valores:* Este programa tiene por misión fortalecer las capacidades personales y profesionales de los docentes, favoreciendo el clima emocional positivamente en las aulas de las escuelas públicas, y también está dirigido a vigorizar el rol educador en valores de los padres, a través de la Escuela de Padres.

*Matemáticas para todos:* Este programa lo realizan en alianza con el Instituto Apoyo en las escuelas públicas del cono Sur de Lima, con el propósito de elevar el nivel de la educación en las matemáticas.

*Comprensión lectora y habilidades sociales:* Programa dirigido a que los docentes a través de capacitaciones y desarrollo de un programa de habilidades sociales y destrezas comunicativas, utilicen herramientas para innovar nuevas estrategias en el campo de la comprensión lectora, y puedan así mejorar la calidad de la educación brindada a sus alumnos.

*Formación de jóvenes líderes "Buena Voz":* El objetivo de este programa es formar jóvenes líderes a través de un espacio de diálogo que desarrolle actitudes y competencias, a fin de promover la producción industrial y la protección social, en armonía con el medio ambiente.

*El arte, los niños y los jóvenes:* Teniendo el arte como lenguaje común y eje de la educación, este programa está orientado a formar personas sensibles y reflexivas capaces de participar de forma activa y creativa en el progreso de sus comunidades mediante las relaciones humanas.

*Escuela viva:* El objetivo de este programa es mejorar la calidad de la educación utilizando nuevos métodos de enseñanza. El programa utiliza el método del Instituto para la Investigación Pedagógica Yachay Wasi, el cual motiva al alumno a aprender con verdadero interés, construyendo el conocimiento y no memorizando.

### **Programas de desarrollo económico y gestión local**

*Mejorando la gestión de programas sociales en Villa El Salvador:* El objetivo de este programa es sensibilizar y capacitar a través de talleres participativos de salud y nutrición infantil, a los líderes de las organizaciones que tienen a su cargo los programas sociales del distrito de Villa El Salvador, como el Programa del Vaso de Leche<sup>158</sup>, y los comedores populares<sup>159</sup>, entre otros.

*Adopta tu barrio:* Este programa busca fomentar la inclusión social de los jóvenes, ofreciéndoles las oportunidades para que desarrollen sus propios proyectos en beneficio del hábitat, la salud y la vida comunitaria.

*Formación laboral:* A través de este programa se ofrecen talleres de capacitación en los centros poblados rurales del distrito vecino de Pachacamac. Los talleres cubren capacitación técnica en áreas como hotelería, gastronomía, confección, chocolatería y adornos navideños.

*Generación de empleo juvenil:* Este programa tiene por objetivo contribuir al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en los distritos de Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, impulsando a jóvenes emprendedores dedicados al sector madera y metalmetálica.

*Iniciativas innovadoras de los pobladores del cono sur de Lima para conservar el medio ambiente (concurso de proyectos):* Este programa es realizado por la Asociación Atocongo en alianza con el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. El objetivo de este programa es promover iniciativas que permitan proteger el medio ambiente, y al mismo tiempo contribuir al autodesarrollo de las personas y organizaciones del cono sur de Lima. El sistema de selección de los proyectos es por concurso. Hasta octubre de 2006 Cementos Lima había apoyado un total de 18 de proyectos.

Además de estos programas, la Asociación Atocongo, mantiene convenios de cooperación de plazo indefinido con los Municipios de Villa María del Triunfo y Villa El Salvador. Estos convenios contemplan principalmente la donación de bolsas de cementos para la construcción de obras públicas, el suministro de material para el afirmado de calles, y la participación en otros proyectos de utilidad pública. En 2006 los montos donados anualmente a través de estos convenios fueron de aproximadamente USD127.000 en el caso del Municipio de Villa María y de USD 42.000 en el caso del Municipio de Villa El Salvador.

---

158 El Programa del Vaso de Leche es un programa social creado para ofrecer, una ración diaria de alimentos a una población considerada vulnerable. Este programa es administrado por los Municipios.

159 Los comedores populares peruanos surgieron en los años 60 y 70 como estrategia de supervivencia entre los pobladores urbanos. Las migraciones masivas del campo a la ciudad en el país resultaron en la creación de grandes asentamientos carenciados que ocuparon las afueras de Lima y otras ciudades grandes del Perú.

# Parte V:

## La RSE de las empresas públicas

¿Cuáles son las prácticas de RSE en una empresa del sector público? ¿En qué se diferencian estas prácticas de las prácticas de RSE de una empresa privada? Para abordar estas preguntas presentamos en esta sección el caso de Empresas Públicas de Medellín, una compañía municipal que ha implementado una serie de medidas de RSE y que, además, puede ser considerada una de las empresas de servicios básicos más competitivas de la región.

Entre sus finalidades, las empresas públicas existen para corregir o atenuar disfunciones del mercado. Pero esta labor no debe sólo atender las disfuncionalidades puramente económicas, sino también a las de índole social, la empresa pública debe ser ejemplar en el ejercicio de buenas prácticas empresariales convirtiéndose en una referencia de comportamiento para el conjunto del sistema económico. Ya sea en el ámbito de los objetivos de rentabilidad o cumpliendo con un rol de servicio a la sociedad, la empresa pública es un actor clave a nivel comunitario a la hora de la implementación y de la adopción de la RSE, en los distintos países de la región. Tanto por el volumen que representa en las economías nacionales, como por ser un fuerte modelador de la opinión pública y por su enorme círculo de influencia a través de la cadena de suministro, y más allá porque prácticamente todos los ciudadanos son a la vez sus accionistas, usuarios o clientes.

## Capítulo 9

### EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN: 50 AÑOS CRECIENDO CON LA GENTE Karina Caballero y Francisco Leguizamón

Los servicios que proporciona el sector público son primordiales para la vida de muchas comunidades. Sin embargo, el desempeño económico de las empresas públicas en la mayoría de los países de América Latina no es el mejor y en muchos casos representan una carga económica para el Estado.

A través de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las empresas públicas no sólo pueden cumplir satisfactoriamente su objetivo social, sino que también estas prácticas contribuyen al mejoramiento de la competitividad y a la creación de valor de estas empresas.

El caso muestra la experiencia de Empresas Públicas de Medellín (EPM) en la aplicación de la RSE y de cómo estas prácticas le han permitido desarrollar una estrecha relación con su comunidad, generando a su vez una serie de beneficios para la empresa que han contribuido a su competitividad y liderazgo.<sup>160</sup>

#### 1. Acerca de EPM

EPM fue fundada en 1955 cuando el Consejo de Medellín determinó la fusión de tres entidades independientes (energía, acueducto y alcantarillado, y teléfonos) que brindaban servicios al Municipio de Medellín. El Municipio entregó activos de su propiedad para formar el patrimonio autónomo de la nueva empresa. A cambio la empresa se comprometía a entregar al Municipio una renta perpetua, equivalente a un porcentaje predefinido de sus excedentes financieros<sup>161</sup>.

La empresa ha sido presidida por una Junta Directiva, que por mandato legal de sus Estatutos, está integrada por: a) El Alcalde de Medellín quien la preside, o el delegado que él designe para que lo reemplace en sus ausencias temporales. Este debe ser funcionario de la administración municipal. b) Cinco personas designadas libremente por el Alcalde de Medellín c) Tres personas escogidas por el Alcalde de Medellín entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios. Adicionalmente, en concertación con la Junta Directiva, el Alcalde elige al Gerente General de la entidad.

En los primeros años de la empresa se establecieron algunos principios básicos en materia de cultura empresarial, los cuales han sido los cimientos de su organización y operación: a) Planeación técnica, financiera y jurídica para sus proyectos, b) Transparencia frente al público, c) Una política de “carácter social de las tarifas”, aplicando tarifas diferenciales con base en la capacidad económica de los usuarios, sin menoscabar la expansión y sostenibilidad de los servicios, d) Una cultura de lealtad y orgullo de sus trabajadores, traducida en estabilidad laboral, espíritu de servicio y sentido cívico, e) Una política agresiva de cobertura de servicios en barrios marginales de la ciudad.

En 1994 se dio en Colombia la reforma del marco de prestación de los servicios públicos con la aprobación de las leyes de Servicios Públicos Domiciliarios y Electricidad. Estas leyes promovían la competencia, la vigilancia y el control del Estado sobre las empresas prestadoras, la apertura al sector privado, la transformación del régimen jurídico de las empresas oficiales prestadoras, la separación entre las funciones

160 La elaboración de este caso no habría sido posible sin la buena voluntad y disposición para compartir información de Empresas Públicas de Medellín. En esta compañía expresamos nuestro agradecimiento especial a los señores Ricardo José Arango, John Alberto Maya, Carlos Fernando Gómez y Gloria Stella Vásquez.

161 El Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín, dispone que el porcentaje de los excedentes financieros de EPM que se transfieran al Municipio, no puede ser superior al 30 por ciento. Esto, sin perjuicio de las transferencias adicionales que autorice el Concejo Municipal con la debida sustentación del Alcalde.

de planeación, regulación y control ejercidas por el Estado y las empresariales, así como la racionalización del régimen de tarifas y la administración transparente de los subsidios.

A partir de estas leyes que orientaban al sector de servicios públicos en Colombia, EPM inició el desarrollo de una nueva estrategia. En 1997 se hizo una profunda reflexión de la estrategia sobre el futuro de la organización y se desarrolló un proyecto que se denominó “Transformación Interna”, mediante el cual se transformó a la empresa en una compañía orientada al cliente, que pudiese competir en la prestación de los servicios públicos y que utilizaría las mejores prácticas en el ámbito mundial. EPM se propuso desde entonces ser una empresa líder en el sector de los servicios públicos en el país y comenzó un proceso de crecimiento, considerando que su mercado natural ya estaba adecuadamente atendido, incursionó en la prestación de servicios en otras áreas geográficas del país.

Actualmente Empresas Públicas de Medellín tiene inversiones en 22 sociedades (Ver Anexo 1). En 14 de estas empresas tiene el control, y con ellas constituyó el Grupo Empresarial que lleva su mismo nombre, en el cual se concentra la mayor parte de su cartera de inversiones. EPM atiende al Valle de Aburrá, donde además de Medellín, se ubican los municipios de Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas, con una población que supera los 3 millones de habitantes. Además EPM presta servicios de energía, telecomunicaciones y aguas a nivel nacional, directamente o a través de sus filiales.

EPM genera, transmite y distribuye Energía Eléctrica participando en el 22 por ciento de la generación real de electricidad del país, convirtiéndose en el primer generador de electricidad en Colombia. Su infraestructura incluye 15 centrales hidroeléctricas, una termoeléctrica y un parque de generación eólica. Adicionalmente ha incursionado en el mercado centroamericano a través de la adquisición del 75 por ciento de la Sociedad Hidro Ecológica del Teribe, empresa que inició la construcción en Panamá del proyecto hidroeléctrico Bonyic. Desde 1991 la empresa presta también el servicio de gas natural por red para los usos residencial, comercial e industrial y cubre el servicio del 22,3 por ciento en el Valle de Aburrá.

En el Sector de Aguas, la empresa suministra en el Valle de Aburrá los servicios de agua potable y recolección, transporte y tratamiento de aguas residuales. Su infraestructura incluye 11 plantas de potabilización que producen un promedio de 750 millones de litros de agua diarios los cuales son transportados a través de 3.430 kilómetros de redes de distribución para llegar a un total de 820.000 instalaciones. Además cuenta con uno de los más modernos laboratorios de Colombia para el control del agua, mediante análisis bacteriológicos, físico-químicos, instrumentales y de aguas residuales.

En materia de saneamiento, el servicio llega a 792.000 instalaciones, a través de 4.077 kilómetros de redes de distribución.

En el Sector de Telecomunicaciones, EPM cuenta con un sistema telefónico de 1,3 millones de líneas instaladas que atienden a 3,6 millones de personas. La cobertura del servicio en el sector residencial es de 96,6 por ciento y en el total del sistema es de 94,4 por ciento.

La cartera de telecomunicaciones que ofrece la empresa incluye servicios de transmisión de voz, datos e imágenes a través de la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), telefonía inalámbrica rural, internet, buscapersonas, larga distancia nacional e internacional, red inteligente, televisión por suscripción y telefonía pública con tarjeta inteligente. EPM creó Colombia Móvil en asocio con la Empresa de Teléfonos de Bogotá, y desde 2003 presta en todo el país el servicio de telefonía móvil.

## **2. La RSE en EPM**

### **2.1 El Surgimiento de la RSE**

El desempeño de EPM en sus 50 años de historia se ha caracterizado por su interés hacia la actuación social, determinado, entre otras, por su objetivo social, por el tipo de industria y por su naturaleza jurídica.

Desde 1998, buscando una conceptualización más ordenada de la actuación social, se incorporó dentro de la gestión estratégica de la empresa como gestión social. Se destacó en esta etapa la creación y actuación del Comité Social Corporativo, el establecimiento de una Directriz Social Corporativa y el empleo de una porción significativa del presupuesto en programas de beneficio para la comunidad (del orden de los USD 30 millones por año). Sin embargo los resultados en cuanto a impacto y legitimidad no eran los esperados; esto unido a los cambios internos y del entorno (demandas sociales, condiciones macroeconómicas desfavorables, cambios en la legislación nacional, etc.) hizo que la empresa reconsiderara la forma de gestionar las relaciones de EPM con la sociedad.

En 2004, en la exploración de otros enfoques, se destacó el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como una orientación más completa y estructurada mediante la cual se lograron diferenciar las diversas partes interesadas que interactuaban con EPM, las responsabilidades que la empresa debía asumir frente a ellas, y la evolución que debía tener cada una de esas relaciones en la búsqueda de legitimidad como condición de competitividad y sostenibilidad de la empresa. De esta manera EPM evolucionó del enfoque de gestión social a uno más amplio y completo, de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), en el cual se acoplaron tanto actuaciones tradicionales como las iniciativas nacidas bajo la nueva orientación. Para este nuevo enfoque la empresa retomó las señales mundiales y nacionales relacionadas con el compromiso frente al desarrollo sostenible, y con el compromiso mundial de reducción de la pobreza; y en 2005 decidió adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

### **2.2 El Modelo de Gestión de la RSE**

El nuevo modelo de gestión de RSE en EPM está orientado por su objeto social y por los elementos de la nueva estrategia. Acoge los principios del Pacto Mundial<sup>162</sup>, la Directriz Social Corporativa y elementos del Credo de la Institución establecido en 2002, el cual es un antecedente de compromisos con las partes interesadas.

---

<sup>162</sup> El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa destinada a que las entidades de todos los países acepten como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. Para más información sobre el tema visitar: <http://www.pactomundial.org>

Las relaciones de EPM con el ambiente, están mediadas por la Política Ambiental Corporativa<sup>163</sup> y el modelo de gestión ambiental, que se materializan a través de los planes de prevención y manejo de impactos causados por los proyectos, obras y actividades en el entorno social, físico y biótico, y a través de la participación en el desarrollo socioeconómico de los municipios y áreas donde actúa.

El sistema de gestión está compuesto de cuatro actividades básicas: *planeación*, dirección, ejecución y retroalimentación. Para iniciar el proceso de planeación de las actividades de responsabilidad empresarial de la organización se identificaron las partes interesadas de acuerdo al orden de proximidad a la actividad empresarial. Se establecieron como partes interesadas internas, los propietarios, los socios, los directivos y funcionarios; como partes interesadas de frontera, los contratistas y proveedores; y como partes interesadas externas, los clientes, los competidores, la sociedad presente y futura, y el Estado.

Se clasificó la actuación social de la empresa en responsabilidades obligatorias y voluntarias. Las responsabilidades obligatorias (estatutarias), son inherentes al objeto social y a la ley. Las responsabilidades voluntarias (potestativas), se relacionan con el objeto social e inciden favorablemente en los grupos de interés interdependientes

Posteriormente se definieron las políticas y directrices de la responsabilidad social por medio de las cuales se alinearon estratégicamente los programas preexistentes y que daban los lineamientos para las futuras actuaciones sociales de la organización. Ante la necesidad de coordinación y dirección de los esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial, en la última reestructuración realizada a inicios de 2006, se creó la Dirección de Relaciones Externas incluyendo dentro de sus funciones la coordinación y comunicación de estos asuntos y el manejo de la política ambiental del orden institucional. (Ver Anexo 3)

Para la ejecución de los programas de RSE, la empresa aprovecha sus capacidades naturales, ya que cada grupo estratégico de negocios (energía, aguas y telecomunicaciones) cuenta con equipos de trabajo que operan los programas de RSE y configuran una red, transversal a la estructura organizacional de la empresa, liderada por la nueva Dirección de Relaciones Externas.

La empresa cuenta también con la Fundación Empresas Públicas de Medellín a través de la cual se ejecutan algunos programas de responsabilidad voluntaria, y cuyo enlace con la Organización es la Dirección de Relaciones Externas. En la ejecución de los programas se cuenta con aliados estratégicos como las organizaciones y líderes comunitarios, instituciones públicas, privadas y diversas ONGs.

En materia de retroalimentación, se realiza anualmente una evaluación de sus programas en el “Informe de Responsabilidad Social Empresarial” con miras a mejorar las relaciones con cada parte interesada. También informa de manera amplia y permanente sobre su gestión a través de distintos medios y canales como las ruedas y boletines de prensa, el portal corporativo<sup>164</sup>, la Revista Empresas Públicas de Medellín, atención de visitas a sedes de la empresa, entre otros.

---

163 Para mayor información sobre la Política Ambiental de EPM visitar:  
<http://www.eppm.com/epmcom/contenido/acercade/politicaambiental/pambiental.htm>

164 <http://www.eppm.com>

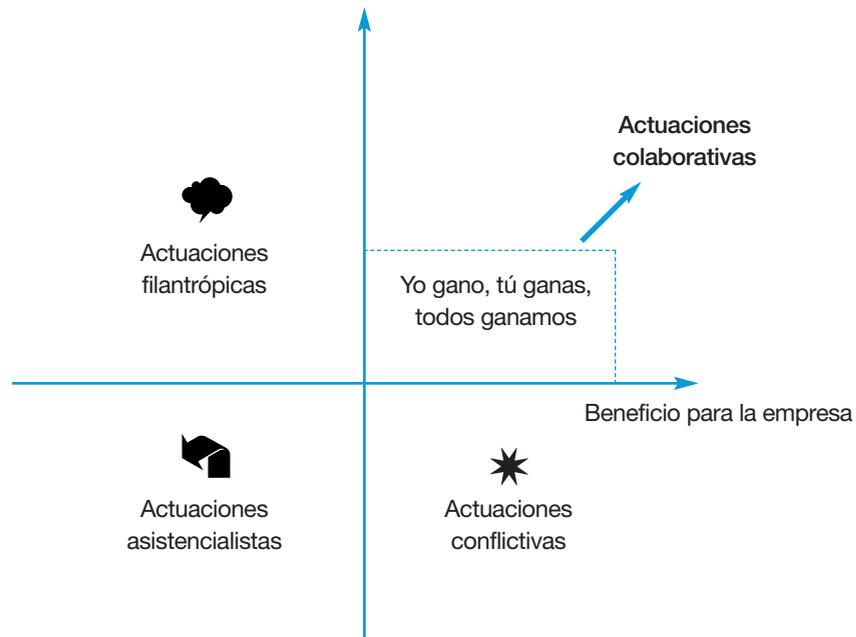
Actualmente la Dirección de Relaciones Externas está trabajando en el desarrollo de métricas generales y específicas (para cada parte interesada) que permitan determinar la eficiencia de los programas y el avance de los objetivos planeados.

### 2.3 Principales Programas

Los programas y proyectos que realiza EPM han partido de iniciativas propuestas por sus propietarios, directivos y otros funcionarios; pero también han surgido programas de origen externo, que han sido planteados por la comunidad, los clientes y el Estado.

EPM enfoca sus esfuerzos en aquellos programas que son capaces de optimizar los efectos sobre las partes interesadas y sobre la empresa, evitando los programas asistencialistas por considerarlos desfavorable para ambas partes, ya que no necesariamente consiguen el propósito de generar oportunidades de desarrollo y sostenibilidad. (Ver Gráfico 9.1)

Gráfico 9.1 Clasificación de las Actuaciones de RSE



Fuente: Dirección de Relaciones Externas, EPM

Algunas actuaciones voluntarias de la empresa, realizadas en el marco de la RSE son la habilitación-viviendas-energía, encadenamientos productivos de areperías, habilitación-viviendas-aguas, contratación con organizaciones asociativas, telefonía pública gratuita, telefonía para discapacitados auditivos, programas de educación al cliente, participación en el desarrollo institucional y comunitario en áreas de influencia de las centrales de energía, plan de saneamiento del río Medellín, aplicación de mecanismos de desarrollo limpio, conservación y mejoramiento de los recursos naturales, alumbrado navideño, biblioteca EPM, y los programas educativos, culturales y recreativos de la Fundación EPM. (Ver Anexo 4)

#### *Habilitación-viviendas-energía*

Desde 1964, EPM estableció este programa con el propósito de facilitar el acceso del servicio de electricidad a los potenciales clientes, lo que permite extender el servicio a los sectores de más escasos recursos económicos. Este programa provee financiación a 10 años con una tasa de interés muy baja y con soporte técnico para el acceso al servicio, lo cual incluye la red de acometida, el medidor y los aparatos de protección de bajo voltaje.

#### *Encadenamientos productivos de areperías*

A través de la Fundación y en asocio con el Municipio de Medellín, se diseñó un proyecto empresarial para legalizar 70 familias productoras de arepas<sup>165</sup> que consumen energía y agua de manera fraudulenta. El proyecto plantea garantizar empleo y estabilidad económica a estas familias, en condiciones óptimas de infraestructura, tecnología, calidad y servicio y un modelo de negocio sostenible que involucra a proveedores, minoristas y grandes comercializadores de la ciudad.

#### *Habilitación-viviendas-aguas*

Es un programa establecido desde 1964. Permite financiar a la población de estratos 1, 2 y 3<sup>166</sup> los costos de conexión de acueducto y alcantarillado, posibilitando el acceso a estos servicios públicos de las viviendas localizadas en los barrios de desarrollo incompleto e inadecuado y definiendo condiciones de pago acordes con la capacidad de los usuarios.

#### *Contratación con organizaciones asociativas*

Es un mecanismo que permite que se contrate la realización de algunas de sus actividades con diversas formas asociativas (juntas de acción comunal, grupos pre-cooperativos y cooperativos), que se asientan en los sectores objeto de la prestación de sus servicios, orientando en primera instancia los esfuerzos en aquellas zonas con mayores índices de desempleo.

---

<sup>165</sup> La arepa es una especie de pan de forma circular aplanada, elaborado con maíz ablandado a fuego lento y luego molido y asado. Forma parte importante de la gastronomía de algunos países de América, especialmente Venezuela y Colombia.

<sup>166</sup> Los inmuebles residenciales a los cuales se proveen servicios públicos se clasifican en seis estratos socioeconómicos así: 1) bajo-bajo, 2) bajo, 3) medio-bajo, 4) medio, 5) medio-alto y 6) alto. Esta estratificación se basa en las características de construcción y de disponibilidad de vías, medios de transporte, servicios públicos y demás parámetros establecidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.

### *Telefonía pública gratuita*

El objetivo de este programa es satisfacer las necesidades de comunicación pública en comunidades urbanas y rurales de bajos recursos (estratos 1 y 2), y en las vías de acceso a la ciudad y a los municipios del Valle de Aburrá y el oriente cercano, atendidos por Empresas Públicas de Medellín. La empresa ha instalado 3.581 teléfonos gratuitos en 20 municipios y 9 corregimientos, ofreciendo con estos, comunicación a personas que por su condición económica o su ubicación no tiene acceso a la telefonía básica.

### *Telefonía para personas con discapacidad auditiva y/o de habla*

Este servicio tiene como objetivo facilitar la comunicación de las personas que tienen una limitación auditiva y/o del habla. Se presta de manera gratuita mediante unos terminales especiales que se enlazan con la Línea de Atención al Cliente, en donde un grupo de personas (centro de relevo) recibe y transmite los mensajes entre las personas con limitación y su interlocutor. Los teléfonos *Contacto* para acceder al Centro de Relevo se han ubicado en los municipios que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -, tienen mayor población con problemas auditivos en el Valle de Aburrá. Para lograr su sostenibilidad, el programa realizó una alianza con el Fondo de Comunicaciones del Ministerio de Comunicaciones.

### *Programas de Educación al Cliente*

Estos programas tienen como propósito el uso eficiente de los servicios, el autocontrol sobre los costos de la factura, el cuidado de las instalaciones, la cultura de la conexión legal y en general, información sobre los derechos y deberes como cliente de los servicios públicos.

La empresa cuenta con programas en medios de comunicación masivos como *Aló EPM* que es un espacio radial institucional, tipo revista, cuyo objetivo es desarrollar estrategias para educar en aspectos asociados a la prestación y facturación de los servicios públicos domiciliarios y como la campaña masiva “Uso sin abuso” que busca crear conciencia en la comunidad sobre las necesidades de hacer un uso eficiente de los servicios públicos. También tiene programas de contacto directo y eventos abiertos como la Escuela de Líderes dirigida a miembros de Juntas de Acción Comunal, Juntas Administradoras Locales y demás grupos comunitarios para prepararlos en temas como cultura ciudadana, marco regulatorio, factura y facturación, esquema tarifario, esquema de atención para productos y servicios EPM, uso eficiente y liderazgo.

### *Participación en el desarrollo institucional*

Con el propósito de contribuir a la viabilidad social del entorno y a la sostenibilidad empresarial, la Unidad Estratégica de Negocios de Generación de Energía se vincula al desarrollo social y económico de sus áreas de influencia mediante tres estrategias: vinculación a procesos de fortalecimiento institucional y comunitario, vinculación a proyectos de desarrollo y generación de empleo. A través de este programa la empresa ha logrado la vinculación de 47 instituciones públicas, privadas y ONGs como son la Federación Nacional de Cafeteros, Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), Prodepaz, Laboratorio de Paz (oriente

antioqueño), Gobernación de Antioquia -Empresa de Vivienda de Antioquia-, Ministerio de Cultura, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), fundación Anna Watta Kai, Corantioquia, Universidad de Antioquia y otras, en las áreas de influencia de los municipios de Antioquia y La Guajira.

#### *Plan de saneamiento del río Medellín y sus quebradas afluentes*

Este plan tiene el objetivo de recuperar para 2010 el Río Medellín y sus afluentes reduciendo su demanda bioquímica de oxígeno<sup>167</sup> a través de la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales.

#### *Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL)*

La empresa desarrolló desde 2002 el Proyecto de Energía Eólica Jepírachi, que tiene una capacidad instalada de 19,5 MW y es un referente mundial en MDL y un proyecto de apoyo al compromiso del Estado con el cambio climático y la obtención de divisas para el país a través de los certificados de reducción de emisiones (CER).

#### *Conservación y mejoramiento de los recursos naturales*

Estas acciones tienen como objetivo la protección de predios y embalses mediante programas de saneamiento ambiental, gestión forestal, recuperación de áreas degradadas y educación ambiental para posibilitar la continuidad de la operación de las centrales de energía y de la infraestructura de acueducto.

#### *Alumbrado navideño*

Hace 38 años la empresa realiza el Alumbrado Navideño para el Municipio de Medellín. En la fabricación de las figuras del alumbrado trabajan cientos de jóvenes de sectores populares, agrupados en la Cooperativa de Desarrollo y Empleo Social (Precodes), quienes tienen a su cargo el contrato para la elaboración y reintegro del material del Alumbrado Navideño. Este Alumbrado incrementa el impacto en la economía local a través del estímulo a la recreación, la consolidación de Medellín como destino turístico y el empleo generado.

#### *Biblioteca EPM*

Esta biblioteca tiene como propósito el libre acceso a la información relacionada con ciencia, tecnología, industria y ambiente, para apoyar la educación, la autoformación, la investigación y las actividades relacionadas con el estímulo y las iniciativas empresariales. Representa un importante espacio al servicio de la comunidad académica del Valle de Aburrá, con servicios gratuitos de préstamo de libros, salas de Internet, de conferencias, exposiciones y de investigación. En el año 2005 la biblioteca fue trasladada del edificio de oficinas de la empresa a una nueva sede pública de cuatro niveles con un área construida de 15.829 m<sup>2</sup>.

---

<sup>167</sup> La Demanda Bioquímica de Oxígeno, en términos prácticos, es una medida de la cantidad de materia orgánica que hay en el agua. Cuanto mayor sea su valor, mayor es la contaminación.

### *Programas de la Fundación EPM*

La Fundación EPM fue creada en 2000 con el objeto de participar en actividades para el fomento de la innovación, investigación científica, desarrollo tecnológico, participación comunitaria, proyección institucional, social, educativa y cultural en los campos relacionados con los servicios públicos domiciliarios. Sus acciones han estado encaminadas principalmente hacia las familias, los niños y los jóvenes de todos los estratos socioeconómicos de Medellín y el Valle de Aburrá, que se han convertido en usuarios de sus tres principales espacios recreativos y culturales: el Museo Interactivo EPM, el Parque de los Pies Descalzos y el Parque de los Deseos.

La Fundación realiza una serie de programas en beneficio de la comunidad. El programa “Una aventura por mi ciudad” tiene como objetivo que los niños conozcan, aprecien la ciudad, utilicen adecuadamente los servicios públicos, cuiden el medio ambiente y se identifiquen como parte esencial e importante dentro de los procesos de su Municipio y del valle de Aburrá. El programa “Clic aprendo mejor” se desarrolla de manera conjunta con la Secretaría de Educación de Medellín. Tiene como objetivo consolidar las condiciones básicas para el aprovechamiento óptimo y el mantenimiento de los computadoras donadas a las instituciones educativas oficiales de Medellín, dentro del programa “Computadoras e Internet gratis para la educación”. El programa “Punto común” tiene el objetivo principal de desarrollar una cultura de conocimiento, utilizando las nuevas tecnologías de información por medio de la implementación de Centros de Acceso Comunitario a Internet en las comunas de Medellín y sus corregimientos.

Adicionalmente a los fondos aportados por EPM, durante 2005, la Fundación contó con los aportes económicos de entidades como Suratep, Bancolombia, Confiar y Susalud para el desarrollo de sus programas.

### *Seguridad, Salud Ocupacional y otros beneficios para empleados y sus familias*

Desde diciembre de 1998 EPM cuenta con una política de Salud Ocupacional, complementada con el Manual de Procedimientos Corporativos de Seguridad con el propósito de unificar los procedimientos para la prevención y control de riesgos. Adicionalmente, la empresa brinda a sus funcionarios y a su grupo familiar beneficios en materia de vivienda, ayudas escolares, deportes y recreación, capacitación, etc.

Para realizar todos estos programas EPM dispone de un presupuesto anual. En el Cuadro 9.1 se muestran los recursos financieros destinados a algunas de las actuaciones.

**Cuadro 9.1** Presupuesto de los recursos financieros asignados a las acciones de RSE.<sup>168</sup>

Acciones de RSE	Presupuesto 2006 (millones de USD)	
Habilitación Viviendas Aguas	1,17	5,11 %
Habilitación Viviendas Energía	0,71	3,09 %
Electrificación Rural	1,07	4,70 %
Telefonía Pública Gratuita	2,50	10,97 %
Subsidios no compensados asumidos por EPM	6,80	29,82 %
Telefonía para discapacitados auditivos y/o de habla	0,07	0,30 %
Programas de educación al cliente	1,16	5,10 %
Participación en desarrollo institucional	3,13	13,71 %
Alumbrado navideño	1,54	6,75 %
Biblioteca EPM	3,13	13,71 %
Fundación EPM	1,54	6,73 %
<b>TOTAL</b>	<b>22,82</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Dirección de Relaciones Externas, EPM

### 3. Los Beneficios de la RSE para EPM

A través de los programas de RSE que Empresas Públicas de Medellín ha venido desarrollando durante sus 50 años de vida, ha obtenido innumerables beneficios como el aumento de los ingresos, la reducción de los costos operativos, aumento de la eficiencia operativa, beneficios tributarios, mejora de la imagen institucional y estabilidad del personal.

#### *Aumento de los Ingresos*

La Empresa ha logrado ampliar su mercado mediante los programas *Habilitación Viviendas Aguas* y *Habilitación Viviendas Energía* brindando una solución de accesibilidad a los servicios a clientes de bajos ingresos.

Los clientes conectados por medio del programa *Habilitación Viviendas Aguas* representan cerca del 35 por ciento de los clientes residenciales del Grupo Estratégico de Aguas, los que generan el 19,5 por ciento del total de los ingresos del Grupo, equivalentes en 2005 a USD 36,6 millones.

El programa *Habilitación Viviendas Energía* ha contribuido con aproximadamente el 35 por ciento de los clientes del Grupo Estratégico de Energía, los que generan el 15 por ciento del total de los ingresos del Grupo, equivalentes en el año 2005 a USD 76 millones.

<sup>168</sup> Los recursos presupuestados constituyen los beneficios para las partes interesadas. Es decir, los egresos que EPM no recupera de forma directa. El valor de los programas es superior a estas cifras e incluye la porción recuperada por la Empresa.

### *Reducción de los Costos Operativos*

Los programas *Habilitación Viviendas Aguas y Energía*, Encadenamientos productivos de areperías y los de *Educación al Cliente* le han permitido a la empresa reducir las pérdidas ocasionadas por las conexiones ilegales, ya que estos programas crean cultura en el uso eficiente y legal de los servicios públicos.

### *Eficiencia Operativa*

La empresa ha logrado optimizar su infraestructura, a través de la vinculación formal de los nuevos usuarios que produce el programa *Habilitación Viviendas Aguas*, aprovechando las redes de distribución y recolección ya instaladas, además de toda la infraestructura de potabilización y almacenamiento existentes.

A través del proyecto de *Conservación y mejoramiento de los recursos naturales*, además de contribuir a la calidad del medio ambiente de las comunidades circundantes, la empresa se beneficia con la disminución de la erosión y de la sedimentación de las cuencas lo que mejora la calidad del agua que llega a los embalses, optimizando la eficiencia operativa de sus centrales de energía.

Con el programa *Plan de saneamiento del río Medellín* la empresa no sólo beneficia a la comunidad sino también a sí misma, optimizando el funcionamiento de la red de alcantarillado a través del control de vertidos de aguas residuales que deterioran las tuberías y mejorando la calidad de la materia prima para proyectos de generación de energía.

La *Contratación con organizaciones asociativas* desarrolla nuevas competencias para el manejo de proyectos, eliminando reclamaciones debido a la asesoría permanente del personal de EPM durante la ejecución del contrato y al interés de la comunidad en la adecuada ejecución del proyecto, incrementando la calidad de las obras y mejorando la relación con los proveedores.

### *Beneficios Tributarios*

La legislación tributaria en Colombia brinda la posibilidad de deducir de la renta el monto invertido en actividades como desarrollo científico y tecnológico, control y mejoramiento del medio ambiente y adquisición de bienes productores de renta. EPM obtiene beneficios tributarios a través de las inversiones que realiza en sus proyectos ambientales, incluyendo el saneamiento del río Medellín. (Ver Cuadro 9.2)

**Cuadro 9.2** Inversiones en Medio Ambiente deducidas de la renta gravable

Año	Inversiones en Medio Ambiente (millones de USD)
2003	6,2
2004	18,0
2005	7,5

Fuente: balances financieros y sociales, EPM

### *Mejoramiento de Imagen Institucional*

Los programas de *Telefonía pública gratuita, Telefonía para personas con discapacidad auditiva y/o de habla, Alumbrado navideño, Biblioteca EPM y la Fundación EPM* permiten a la empresa mejorar su imagen posicionándose como un actor respetado en los barrios, incluso en épocas y en sectores de conflicto social, como una entidad responsable que contribuye a mejorar las condiciones de vida. (Ver Cuadro 9.3)

Asimismo, a través del mejoramiento de las condiciones sociales y económicas que genera la *Participación en el Desarrollo Institucional* en las comunidades, la empresa se beneficia legitimando su presencia en las zonas.

**Cuadro 9.3** Indicadores de Percepción y Satisfacción

Indicador	Resultado
Percepción de bienestar <sup>a</sup>	89 %
Percepción de transparencia <sup>b</sup>	83 %
Satisfacción Global del Cliente con EPM <sup>c</sup>	8,4
Satisfacción Global Servicio de Acueducto	9,2
Satisfacción Global Servicio de Alcantarillado	9,0
Satisfacción Global Servicio de Energía	9,2
Satisfacción Global Servicio de Gas	9,5
Satisfacción Global Servicio de Telefonía básica	9,2

Notas: (a) por ciento de clientes que está en total o parcial acuerdo con la afirmación: "EPM está comprometida con el bienestar de la comunidad"; (b) por ciento de clientes que está en total o parcial acuerdo con la afirmación: "EPM es una empresa transparente en lo que hace"; (c) Escala de 1 a 10, siendo 10 totalmente satisfecho.

Fuente: estudio Voz del Cliente 2005, EPM

Los programas de *Educación al Cliente* apoyan la gestión comercial y contribuyen a minimizar los conflictos en las relaciones de los clientes y comunidades con EPM, logrando la aceptación y legalidad en la relación.

“En otra época teníamos dificultades de acceso en algunas zonas de la ciudad, la gente cuando veía que veníamos a hacer revisiones y suspensiones de los servicios no permitían el acceso ni para leer los contadores. Esto se solucionó en gran parte mediante el trabajo realizado a través de los programas de educación al cliente que han mejorado la imagen y la aceptación de la empresa y han creado una cultura ciudadana de valoración de los servicios públicos” mencionaba el Coordinador del equipo de educación.

#### *Estabilidad del Personal*

En 2005 Empresas Públicas de Medellín contaba con 5.880 empleados, los cuales han sido la base del logro de su visión y de su misión. Por ello, la Empresa ha asegurado el desarrollo integral de sus servidores, procurado su bienestar y promoviendo el excelente desempeño, proporcionando las condiciones laborales y culturales que han propiciado la estabilidad de su recurso humano. (Ver Cuadro 9.4)

**Cuadro 9.4** Antigüedad del personal vinculado a la empresa

Rangos de antigüedad	No. de Empleados
Hasta 5 años	368
5 a 10 años	674
10 a 15 años	1.451
15 a 20 años	1.454
20 a 25 años	1.083
25 a 30 años	606
30 a 35 años	201
35 a 40 años	40
40 a 46 años	3
Promedio de antigüedad	16,7 años

Fuente: EPM, 2005

En 2001 EPM recibió el Premio Nacional de Excelencia a la entidad con mejor gestión de Salud Ocupacional entre 9.500 empresas colombianas, otorgado por la Administradora de Riesgos Profesionales, SURATEP.

El Cuadro 9.5 muestra la relación entre los principales programas de RSE de la Empresa y los beneficios obtenidos.

**Cuadro 9.5** Relación entre beneficios y programas de RSE

Beneficios	Programas de RSE
Aumento de los ingresos	Habilitación viviendas aguas Habilitación viviendas energía
Reducción de los costos operativos	Habilitación viviendas aguas Habilitación viviendas energía Encadenamientos productivos de areperías Educación al cliente
Eficiencia operativa	Habilitación viviendas aguas Habilitación viviendas energía Conservación y mejoramiento de los recursos naturales Plan de saneamiento del río Medellín Contratación con organizaciones asociativas
Beneficios tributarios	Plan de saneamiento del río Medellín Otros programas ambientales Actividades de desarrollo científico y tecnológico
Mejoramiento de imagen institucional	Telefonía pública gratuita Telefonía para personas con discapacidad auditiva y/o de habla Encadenamientos productivos de areperías Alumbrado navideño Biblioteca EPM Fundación EE.PP.M
Mejora del clima organizacional y la productividad del personal	Seguridad y salud ocupacional Paquete de beneficios en materia de vivienda, ayudas escolares, deportes y recreación, capacitación, etc.

Todos estos beneficios resultados de las prácticas de RSE han impactado favorablemente en la rentabilidad de la empresa contribuyendo a la creación de valor económico superior al promedio en los servicios de energía y acueductos de la industria colombiana. (Ver Anexo 5)

Asimismo, las alianzas y los esfuerzos colaborativos que ha realizado como parte de sus iniciativas de RSE han permitido contribuir a la construcción de un contexto competitivo para el negocio a través del fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, la potenciación de los recursos existentes, la articulación de acciones para el desarrollo sostenible y local, el desarrollo de una cultura de pertenencia, la construcción de capital social y el restablecimiento de la confianza de las comunidades hacia lo público.

#### **4. El Valor Creado para las partes interesadas**

Los servicios públicos benefician a la sociedad porque impactan los tres componentes del Índice de Desarrollo Humano: esperanza de vida, acceso al saber y bienestar material. La cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado incrementan la esperanza de vida mediante la disminución de enfermedades de origen hídrico y falta de condiciones de higiene. Por su parte la cobertura de servicios de telecomunicaciones facilita el acceso al conocimiento. Tanto las telecomunicaciones como la energía son plataformas para la productividad.

Adicional al valor social creado por EPM mediante el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial primaria, al brindar servicios públicos con amplia cobertura y alta calidad, la empresa crea beneficios para cada una de sus partes interesadas a través de otras iniciativas de responsabilidad social empresarial.

##### *Valor para los propietarios, el Municipio de Medellín*

Los resultados financieros que la empresa ha obtenido a lo largo de sus 50 años le han proporcionado al Municipio recursos para la atención de sus obligaciones y para la inversión social. Igualmente la empresa ha estado a su lado, apoyando los grandes esfuerzos municipales orientados al desarrollo local, en acciones e inversiones ligadas con su objeto social, efectuadas en el marco establecido por la ley. Con los recursos transferidos por EPM al Municipio de Medellín se ha financiado gran parte del desarrollo de la ciudad y se ha propiciado el mejoramiento de la calidad de vida de su gente, de tal modo que la empresa ha sido fuente vital de bienestar y progreso para la población urbana y rural de la localidad. En 2005 EPM transfirió al Municipio USD 155 millones. (Ver Anexo 6)

##### *Valor para los Proveedores*

Empresas Públicas de Medellín es gran demandante de múltiples productos y servicios, para lo cual, cuenta con proveedores en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Esto hace que la gestión empresarial comprenda una compleja red de relaciones que implican la generación de empleo indirecto y el sostenimiento de cientos de oferentes de bienes y servicios, muchos de los cuales son pequeñas y

medianas empresas. La contratación en la entidad se realiza en un ámbito de libre competencia, con criterios de eficaz y eficiente administración, orientados por los principios de buena fe, moralidad, transparencia, economía, equidad, responsabilidad, igualdad, imparcialidad y celeridad.

### *Valor para los Clientes*

Mediante las iniciativas de RSE dirigidas a la población con alguna condición especial como por ejemplo, situación de pobreza, limitación física, vocación específica, la empresa crea múltiples beneficios asociados con la universalidad del acceso al servicio.

El programa *Habilitación Viviendas Aguas* ha permitido en 2005 que 19.308 personas pertenecientes a 3.527 familias se beneficien con acceso al servicio de agua potable y alcantarillado. Este programa también ha generado 308 empleos-hombre/año-equivalente<sup>169</sup>, dando posibilidades de empleo a asociaciones cuyos beneficios se revierten a la comunidad. Con el programa *Habilitación Viviendas Energía* 65.000 personas pertenecientes a 15.000 familias se han beneficiado con el acceso a energía eléctrica en 2005, obteniendo un ahorro de USD 700.000 en el costo de acometidas.

La *Telefonía Pública Gratuita* ha permitido la vinculación de comunidades marginales al desarrollo, con la instalación de 3.581 teléfonos en 20 municipios que brindan comunicación a personas que por su condición económica o de ubicación no tenían acceso a la telefonía básica.

En 2005 EPM compensó subsidios, por un valor USD 6,7 millones al mercado de estratos 1, 2 y 3 atendido con los servicios de Aguas y Telecomunicaciones que no son compensados con las contribuciones de los clientes estratos 5 y 6 y no residenciales.

### *Valor para los Competidores*

EPM practica la competencia sana y la relación con sus competidores está caracterizada por principios como no mentir sobre los servicios de la competencia, evitar publicidad que denigre a los competidores o que haga comparaciones con datos falsos o equívocos, no interferir de modo desleal con las actividades de la competencia y evitar cualquier forma de competencia desleal prescrita por las leyes. La empresa también crea un clima de colaboración con sus competidores a través de su participación en gremios, asociaciones, comités y comisiones para adelantar acciones de tipo sectorial de beneficio para la industria de servicios públicos, como también para compartir algunas capacidades y esfuerzos en diversos aspectos (económico, social, tecnológico, científico, etc.).

### *Valor para el Estado*

La empresa cumple fielmente con sus obligaciones tributarias proporcionándole al Estado ingresos significativos (USD 264,16 millones) que benefician a toda la sociedad. Adicionalmente, se inició un proceso tendiente a alinear sus planes de expansión de infraestructura y de manejo ambiental con los

<sup>169</sup> "Hombre/año-equivalente" es el número de trabajadores que tendrían que laborar tiempo completo durante el año para realizar todo el trabajo. Se calcula como la suma de los hombres-mes empleados durante el año analizado dividido entre 12.

planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las áreas donde actúa, para lo cual avanza en la consolidación de mecanismos de coordinación con las diversas instancias de planeación territorial.

### *Valor para el Medio Ambiente y la Comunidad*

Mediante sus programas de RSE la empresa genera diversos beneficios dirigidos a la comunidad y al medio ambiente.

La *Contratación con organizaciones asociativas* ha generado posibilidades de empleo a través de asociaciones cuyos beneficios se revierten a la comunidad. Esta modalidad de contratación ha permitido construir capital social, desarrollar cultura de pertenencia, construir ciudadanía, restablecer la confianza de la ciudad en estas comunidades y la de las comunidades hacia lo público, desarrollar nuevas competencias para el manejo de proyectos en las comunidades, y ha sido avance en el concepto interinstitucional de la intervención integral de los asentamientos. En 2005 la contratación con estas asociaciones fue de USD 6,4 millones.

Con el programa *Participación en desarrollo institucional* se ha logrado el empoderamiento de las organizaciones comunitarias a través de su fortalecimiento (186 organizaciones beneficiadas en 2005) y la estructuración de planes de fortalecimiento comunitario para los municipios (18 municipios beneficiados en 2005). También se ha brindado apoyo para los proyectos de desarrollo en las líneas de infraestructura, educación y cultura, desarrollo productivo y mejoramiento ambiental mediante convenios en los municipios influenciados por las centrales hidroeléctricas, generando empleo mediante la contratación con grupos pre-cooperativos, grupos solidarios, juntas de acción comunal y otras organizaciones comunitarias urbanas.

El programa *Conservación y mejoramiento de los recursos naturales* ha logrado la protección de predios y embalses mediante programas de saneamiento ambiental, gestión forestal, recuperación de áreas degradadas y educación ambiental.

La Fundación EPM ha desarrollado espacios para la recreación gratuita a través de sus parques y del Museo Interactivo. También ha propiciado la generación de una cultura informática y apoyo de ambientes formativos a partir del uso de las tecnologías de información y comunicación, que enriquecen la formación de los estudiantes y la experiencia docente mediante el programa “Clic aprendo mejor”.

Adicionalmente, con motivo de su cincuenta aniversario, EPM transfirió a su propietario (el Municipio de Medellín) como regalo a la ciudad USD 70 millones para financiar el programa Colegios de Calidad, que consiste en la construcción de 10 nuevos colegios y la adecuación de 132 ya existentes, beneficiando a 20.000 estudiantes nuevos y mejorando las condiciones de aprendizaje de otros 130.000.

### *Valor para los funcionarios y directivos*

Además de los beneficios de Ley los empleados de EPM y sus familias reciben una serie de beneficios en materia de vivienda, ayudas escolares, deportes y recreación, capacitación, etc. (Ver anexo 7). Como

ejemplo del significado de estos beneficios para el trabajador y su familia, el 84 por ciento de los empleados son propietarios de vivienda, en buena parte gracias a los préstamos de la empresa, otorgados a tasas inferiores a las del mercado y pagadas por deducción de nómina.

Los trabajadores de la empresa, los pensionados y sus familiares, cuentan con el servicio de proveeduría, que se presta en Medellín y en los complejos hidroeléctricos Guadalupe - Porce y Guatapé - Playas. Este servicio les permite hacer economía efectiva en los gastos domésticos, en lo que se refiere a la canasta familiar y a productos de aseo y hogar, entre otros.

La empresa ofrece también un departamento médico que es una entidad adaptada de salud con sede en uno de los hospitales de la ciudad de Medellín.

## 5. Reflexiones Finales

Empresas Públicas de Medellín cuenta con factores claves que le han permitido la sostenibilidad de sus prácticas de responsabilidad social empresarial. El factor principal es el compromiso existente por parte de la alta dirección de la empresa con las prácticas de RSE. Tal compromiso se evidencia con la creación de un área de alto nivel jerárquico, como es la Dirección de Relaciones Externas, que cuenta entre sus funciones, la de liderar la gestión de la RSE, lo que ha permitido iniciar la definición y apropiación de un lenguaje único sobre responsabilidad empresarial en toda la organización.

La alineación con la estrategia central del negocio es otro factor clave, en el sentido que se identifican, para toda la organización, los compromisos que se tienen con cada una de las partes interesadas y cuáles son las reglas del juego con cada una de ellas en relación con la sostenibilidad de la empresa<sup>170</sup>. Esto implica que la responsabilidad no es de un área, sino de todos. Cada persona debe interpretar y practicar los principios de la RSE en cada una de sus actuaciones, lo cual promueve la eficiencia, productividad y coherencia de la gestión de responsabilidad empresarial, y por supuesto el logro de los objetivos estratégicos.

Otro factor muy importante para la sostenibilidad del modelo son las alianzas de largo plazo que la empresa mantiene con entidades externas, además de decisiones como la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que le dan un carácter estable a la gestión de responsabilidad empresarial contribuyendo a que no la afecten los cambios periódicos que sufre la empresa en sus autoridades principales. (Ver ejemplo de alianzas en el Anexo 8)

---

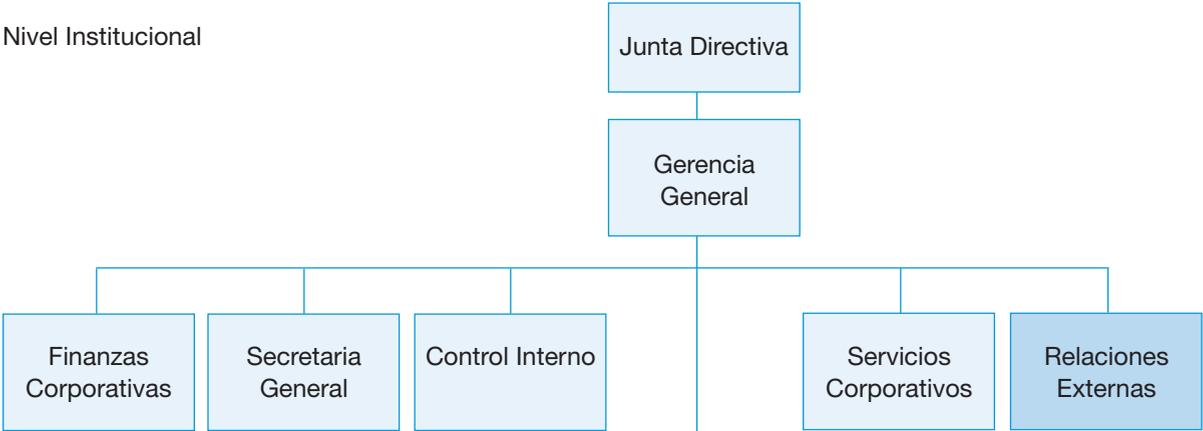
170 Para mayor información acerca de la estrategia de EPM visitar:  
<http://www.eppm.com/epmcom/contenido/acercade/pensamientoestrategico.htm>

## Anexo 1 Cartera de Inversiones de EPM

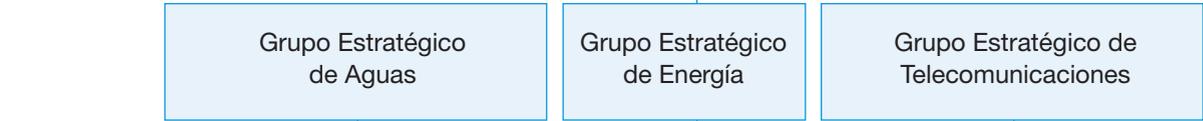
<b>TELECOMUNICACIONES</b>	Empresa de Telecomunicaciones de Pereira	Empresa de Telecomunicaciones y Servicios Agregados (EMTELSA)	EDATEL	Orbitel
	56,14 %	36,89 %	56,00 %	100,00 %
	EPM Bogotá	EMTELCO	Colombia Móvil	ANDESAT
	63,40 %	99,54 %	50,00 %	1,82 %
<b>ENERGÍA</b>	Empresa Antioqueña de Energía (EADE)	Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC)	Empresa de Energía del Quindío (E de Q)	EPM Inversiones
	64,01 %	56,03 %	56,30 %	100,00 %
	Hidro Ecológica del Teribe-Bonyic (Panamá)	ISAGEN	Interconexión Eléctrica S.A. (ISA)	Gestión Energética S.A. (GENSA)
	75,00 %	12,95 %	10,68 %	12,56 %
	Hidroeléctrica Pescadero Ituango	Hidroeléctrica del Río Sogamoso	Financiera Energética Nacional (FEN)	Reforestadora Industrial de Antioquía
	23,41 %	4,96 %	1,42 %	22,03 %
<b>AGUAS</b>	EPM Bogotá Aguas	Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño		
	89,58 %	56,00 %		

**Anexo 2** Nueva Estructura de EPM

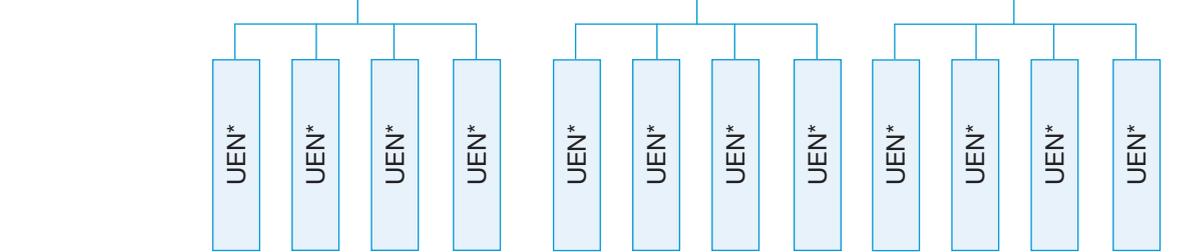
Nivel Institucional



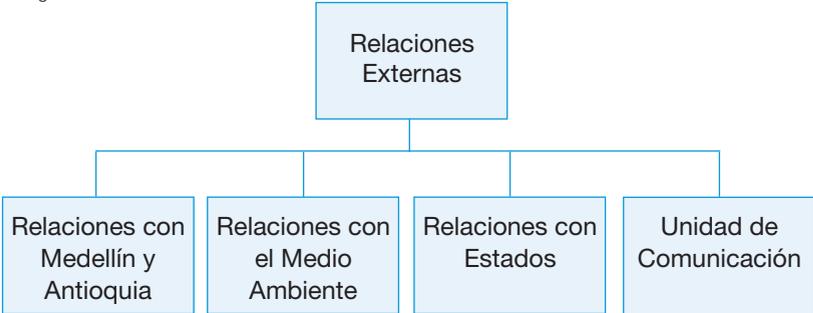
Nivel Corporativo



Nivel Competitivo



\* UEN: Unidades Estratégicas de Negocio



### Anexo 3 Actuaciones Voluntarias de RSE de EPM

#### **Programas con Clientes**

- Habilitación viviendas aguas
- Habilitación viviendas energía
- Contratación con organizaciones asociativas
- Medidores comunitarios
- Subsidios y contribuciones aguas y telecomunicaciones
- Electrificación rural
- Energía prepago
- Encadenamientos productivos
- Telefonía pública gratuita
- Telefonía para personas con discapacidad auditiva y/o habla
- Recepción de llamadas en teléfonos desconectados
- Eliminación de costos de reconexión
- Programas de educación al cliente
- Planes de financiación

#### **Programas con la Comunidad y el Medio Ambiente**

- Participación en el desarrollo institucional y comunitario
- Alumbrado navideño
- Biblioteca EPM
- Programas educativos, culturales y recreativos de la Fundación EPM
- Plan de saneamiento del río Medellín
- Conservación y mejoramiento de los recursos naturales
- Mecanismos de desarrollo limpio
- Estudios para aprovechamiento de biosólidos
- Gestión de residuos sólidos
- Uso del gas natural como combustible alternativo

#### **Programas con Funcionarios y Directivos**

- Beneficios en materia de vivienda, ayudas escolares, capacitación, deportes y recreación, etc.
- Servicio médico y odontológico
- Servicio de proveeduría
- Programas de salud ocupacional

**Anexo 4** Indicadores Financieros a Diciembre de 2005 de EPM y Competidores de Similar Tamaño

<b>Acueductos (actividades de tratamiento, captación, distribución, conducción y comercialización)</b>				
Empresas	Rentabilidad del Patrimonio	Margen neto	Endeudamiento	Liquidez
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.	3,6 %	10,7 %	0,50	4,77
Empresas Municipales de Cali Eice ESP	-7,5 %	-22,2 %	0,54	3,19
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	14,5 %	29,4 %	0,35	1,56
Promedio de la Industria	3,1 %	7,8 %	0,46	2,87
<b>Alcantarillado (actividades de conducción, recolección, tratamiento y disposición final)</b>				
Empresas	Rentabilidad del Patrimonio	Margen neto	Endeudamiento	Liquidez
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P.	5,9 %	24,9 %	0,38	4,84
Empresas Municipales de Cali Eice ESP	7,9 %	21,1 %	0,70	1,75
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	6,1 %	29,4 %	0,29	0,89
Promedio de la Industria	6,5 %	26,3 %	0,42	2,25

**Anexo 4** Indicadores Financieros a Diciembre de 2005 de EPM y Competidores de Similar Tamaño (cont.)

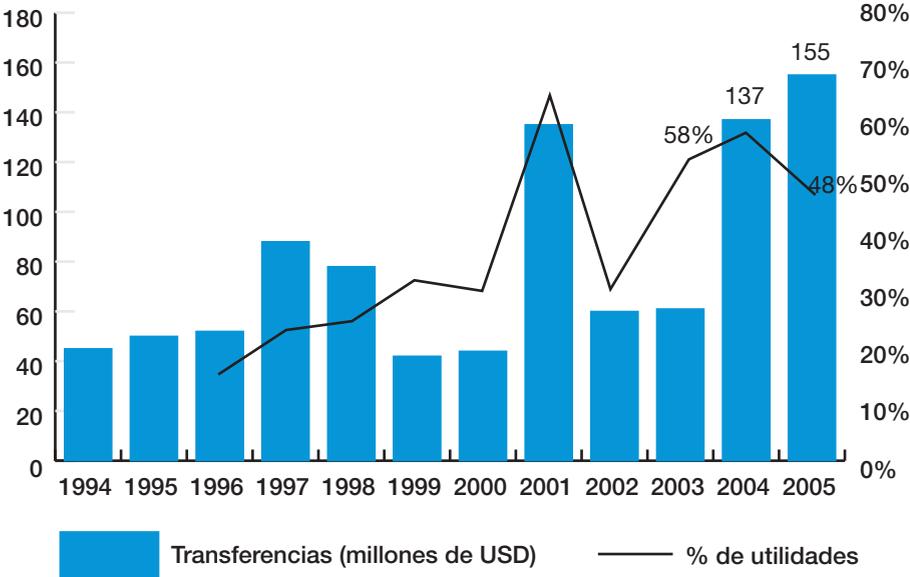
<b>Telecomunicaciones (telefonía pública básica conmutada local y local extendida)</b>				
<b>Empresas</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>Margen neto</b>	<b>Endeudamiento</b>	<b>Liquidez</b>
Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP	3,3 %	2,0 %	0,60	0,82
Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. ESP	6,5 %	10,7 %	0,54	0,99
Empresas Municipales de Cali Eice ESP	11,6 %	39,6 %	0,36	11,27
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	3,0 %	8,1 %	0,34	1,21
Promedio de la Industria	5,2 %	8,5 %	0,47	1,35
<b>Generación de Energía</b>				
<b>Empresas</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>Margen neto</b>	<b>Endeudamiento</b>	<b>Liquidez</b>
Central Hidroeléctrica de Betania S.A. E.S.P.	4,6 %	56,3 %	0,29	2,46
AES Chivor & CIA SCA ESP	9,4 %	21,4 %	0,41	1,98
EMGESA S.A. E.S.P.	5,3 %	25,2 %	0,19	0,85
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	8,7 %	38,4 %	0,23	1,21
Promedio de la Industria	5,0 %	13,9 %	0,35	1,48

**Anexo 4** Indicadores Financieros a Diciembre de 2005 de EPM y Competidores de Similar Tamaño (cont.)

<b>Distribución y Comercialización de Energía</b>				
<b>Empresas</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>Margen neto</b>	<b>Endeudamiento</b>	<b>Liquidez</b>
CODENSA S.A. ESP	8,2 %	15,4 %	0,28	1,45
Electrificadora de la Costa Atlántica S.A. ESP	-22,8 %	-12,9 %	0,79	0,39
Electrificadora del Caribe S.A. ESP	-34,9 %	-20,3 %	0,77	0,62
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	8,5 %	28,3 %	0,15	1,81
Promedio de la Industria	4,0 %	7,5 %	0,40	1,23

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, República de Colombia

Anexo 5 Transferencias realizadas por EPM al Municipio de Medellín



**Anexo 6** Resumen de beneficios entregados por EPM a sus trabajadores en 2005

Concepto		Cantidad	Aporte (miles USD)	
Préstamos de vivienda desembolsados		324	5.441,7	
Ayudas escolares	Primaria	1.845	138,4	
	Secundaria	2.717	382,5	
	Universidad	4.506	1.599,1	
Ayudas para licencias de conducción		344	8,9	
Ayudas para lentes		1.283	38,8	
Ayudas para medicamentos no incluidos en el P.O.S.		60	2,1	
Ayudas para montura		785	14,9	
Ortodoncia		53	8,9	
Cursos de instrucción deportiva y cultural		18.435	Total reconocimiento	1.327,1
			Préstamo a los funcionarios	105,5
Préstamos educativos	Primaria	57	4,6	
	Secundaria	55	7,1	
	Universidad (Pregrado)	386	184,3	
	Universidad (Postgrado)	108	58,6	
Préstamos calamidad doméstica (libreta militar hijos, gastos de salud, gastos funerarios, etc.)		280	118,0	
<b>Total beneficios entregados a funcionarios activos</b>		<b>40.235</b>	<b>9.440,5</b>	

Anexo 7 Alianzas Estratégicas de EPM



# Parte VI:

## Conclusiones

# Capítulo 10

## LA RSE Y LOS BENEFICIOS EMPRESARIALES: EVIDENCIAS DE LOS 9 CASOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Los beneficios para el negocio derivados de una conducta socialmente responsable están haciendo que cada vez más empresarios y ejecutivos de compañías latinoamericanas consideren las prácticas de RSE como factores de apalancamiento de la competitividad en lugar de actividades vinculadas a la imagen organizacional, a las relaciones públicas o a la filantropía.

Los beneficios que pueden motivar a una empresa a implementar actividades de RSE varían según las características del propio negocio y de la industria en la cual está ubicada, dependiendo de elementos como misión, valores, liderazgo, cultura interna o estrategia de negocios. La experiencia de las empresas investigadas ha demostrado que es posible lograr diversos beneficios de la RSE para el negocio. Algunos ejemplos de los efectos positivos que hemos visto son:

- Estímulos para la innovación
- Generación de operaciones más eficientes
- Acceso a nuevas fuentes de financiación (fondos éticos)
- Atracción y retención de empleados de calidad
- Fortalecimiento de las marcas
- Mejoras en el clima organizacional
- Reducción de riesgos.

Para concluir sobre los beneficios empresariales derivados de las prácticas de RSE, es preciso conocer los factores que tienen efecto sobre la competitividad de la empresa y cómo estos factores impactan sobre la rentabilidad de los negocios.

### **1. Los beneficios de la RSE y la competitividad de la empresa**

En el ámbito de la empresa, la competitividad puede ser identificada como la capacidad de un negocio para ser productivo y sosteniblemente rentable en un entorno de libre competencia. Los factores que determinan o influyen la rentabilidad de una empresa son fundamentalmente la estructura de la industria, la posición relativa de la empresa en su industria, la configuración de sus actividades y la eficiencia operativa.

*La estructura de una industria* es influenciada por factores del entorno, tanto internacional como nacional, el clima de negocios local, la ubicación geográfica, entre otros. Además, factores como el grado de rivalidad existente entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos participantes, y la influencia de órganos gubernamentales como entes reguladores no sólo definen las reglas para competir en las industrias, sino que también tienen efectos positivos o negativos en los ingresos, costos, inversión, y por último en el retorno para los accionistas. (Porter, 1980)

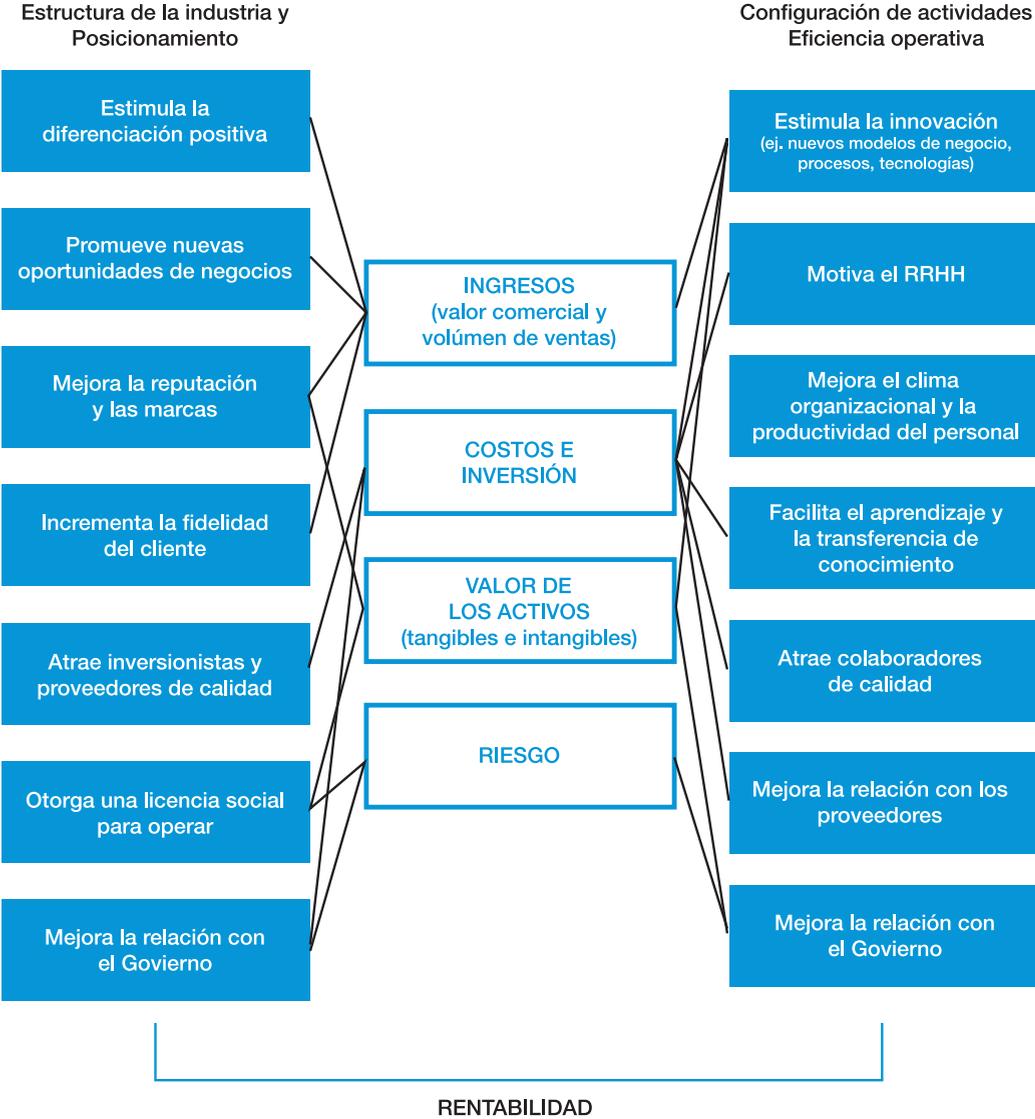
El *posicionamiento* de una empresa en su industria puede estar basado en la diferenciación o en el bajo costo. Un posicionamiento basado en la diferenciación tiene como fuente de ventajas competitivas la calidad de los atributos del producto o servicio brindado, aspectos de tecnología, servicio al cliente, tiempo de entrega, distribución, marca, etc. En este sentido, un posicionamiento basado en la diferenciación exige el desarrollo de capacidades organizacionales como la investigación y desarrollo que viabilizan la innovación permanente, la capacidad para atraer y retener colaboradores de calidad, el trabajo conjunto con proveedores, entre otras. Por otro lado, en un posicionamiento basado en costos, las fuentes de ventaja competitiva pueden provenir de economías de escala, curva de aprendizaje, integración vertical, costos de los insumos, diseño de los productos, ingeniería de procesos, eficiencia operativa, sinergias, u otros aspectos. Un posicionamiento basado en costos exige el desarrollo o fortalecimiento de capacidades como la mejora continua de los procesos y operaciones, la supervisión intensa de la mano de obra, el diseño de productos que permita optimizar recursos en el proceso de fabricación, sistemas de distribución eficientes, y reportes de control frecuentes. En este sentido, el posicionamiento adquirido por una empresa con relación a la competencia en la misma industria, afecta al volumen y valor de ventas, sus costos fijos y variables, su exposición al riesgo, y finalmente sus márgenes de utilidad y los indicadores de retorno sobre la inversión. (Porter, 1985)

Otro de los determinantes de la rentabilidad es la *configuración de las actividades* de la empresa. La forma en la que se configuran las actividades de una compañía determina la cantidad y calidad de los recursos a ser utilizados, afectando de este modo los costos y por tanto las utilidades. Si segmentamos la operatividad de las empresas en grupos de actividades separadas, podemos identificar las ventajas competitivas reales o potenciales, que pueden residir en cada una de estas. La cadena de valor está constituida por varias actividades principales como la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el mercadeo y ventas, y el servicio postventa. Además se realizan actividades de apoyo como la gestión de los recursos humanos, sistemas e infraestructura, entre otras.

La *eficiencia operativa* evidentemente es un determinante clave de la rentabilidad. La eficiencia operativa, tiene un efecto significativo en los costos y en la calidad de los productos elaborados, lo cual incide a su vez en los márgenes de utilidad de la empresa. La eficiencia operativa consiste en lograr, mantener y extender las mejores prácticas de negocios en las actividades principales y de apoyo. El logro y mejora de la eficiencia operativa exige la utilización de equipos, tecnología informática, la eliminación de desperdicios, defectos y demoras, la operación cada vez más cercana a la frontera de la producción, y la puesta en práctica de las técnicas de administración más modernas. De este modo, el grado de eficiencia operativa que presente una empresa será también determinante para conducir al negocio a posiciones más competitivas y rentables.

Los cuatro factores de la rentabilidad descritos previamente, ofrecen un marco conceptual para analizar y clasificar los beneficios derivados de las prácticas de responsabilidad social. La incidencia que puedan tener las prácticas responsables sobre la estructura de las industrias, el posicionamiento, la configuración de actividades y la eficiencia operativa, a su vez se ve reflejada progresivamente en las variables comúnmente utilizadas para medir el desempeño de los negocios como son el nivel de ingresos, de costos, de inversión, el valor de los activos y la gestión del riesgo (ver Gráfico 10.1).

**Gráfico 10.1** Beneficios competitivos de la RSE



Fuente: adaptado de Ogliastri et al. "Manual de Responsabilidad Social de la Empresa: El Octágono de la RSE", en prensa: 2007.

*Los beneficios competitivos en la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa*

El siguiente cuadro presenta las evidencias de relación entre la incorporación de prácticas de RSE y los beneficios competitivos en la estructura de la industria y el posicionamiento de las empresas investigadas en los estudios de caso.

**Gráfico 10.1** Prácticas de RSE y los beneficios competitivos en la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa

	San Cristóbal Coffee Importers	PALÍ	Tierra Fértil	ABN AMRO Real	Ingenios Pantaleón	RECYCLA Chile	Cementos Lima	Empresas Públicas de Medellín	British Petroleum TT
<b>Estructura de la industria y Posicionamiento</b>	<b>Estimulo de la diferenciación positiva</b>	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Evidencia fuerte	Ninguna evidencia	Evidencia fuerte	Alguna evidencia	Evidencia fuerte
	<b>Promoción de nuevas oportunidades de negocio</b>	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Evidencia fuerte	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Ninguna evidencia
	<b>Mejora de la reputación y de las marcas</b>	Evidencia fuerte	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia
	<b>Incremento de la fidelidad del cliente</b>	Evidencia fuerte	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Ninguna evidencia
	<b>Atracción de inversionistas y proveedores de calidad</b>	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia
	<b>Otorgamiento de licencia social para operar</b>	a	b	b	Alguna evidencia	Alguna evidencia	a	Alguna evidencia	Evidencia fuerte
	<b>Mejora de la relación con el Gobierno</b>	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Ninguna evidencia	Alguna evidencia	Alguna evidencia	Evidencia fuerte

Notas: Ninguna evidencia Alguna evidencia Evidencia fuerte

a. Las actividades económicas de estas empresas, por ser en sí mismas emprendimientos sociales desde su origen, llevan consigo la "licencia social" para operar.

b. La licencia social para operar proviene del mercado meta de este negocio: los segmentos de bajos ingresos (SBI) y no de la RSE en el sentido estricto.

Fuente: elaboración propia.

La diferenciación positiva, relacionada a la generación de oportunidades de negocios, es uno de los beneficios derivados de las prácticas de RSE. Esta diferenciación puede ser alcanzada por medio de una etiqueta con el sello de comercio justo, por el cumplimiento con un estándar o a través de una certificación otorgada por entidades independientes, sobre todo cuando la competencia no lleva esta etiqueta o cumple con este estándar o certificación. De esta forma la diferenciación de las empresas sobre sus competidores, basada en una mayor responsabilidad con el medio ambiente, los empleados, proveedores, clientes, y otros grupos involucrados, puede generar oportunidades de negocio como el acceso a clientes institucionales o individuales estrictos en el cumplimiento de estándares laborales, ambientales o de otro tipo. Este acceso a nuevos mercados se puede traducir en mayores ingresos para la empresa por medio del incremento de su volumen de ventas, o del aumento del valor comercial de los productos o servicios.

La diferenciación positiva a partir de las prácticas de RSE parece ser un beneficio claro tanto para las compañías grandes como para las medianas y pequeñas, y para las compañías que venden en mercados desarrollados al igual que para las que venden en mercados emergentes. Para las multinacionales, por estar mucho más expuestas a los medios de comunicación y por tanto a la opinión pública, las prácticas de RSE les son claramente útiles. En este tipo de empresas la diferenciación positiva ligada a mayores grados de responsabilidad con sus distintos grupos interesados puede verse reflejada en la minimización de riesgos de escándalos corporativos, mayores ventas, atracción de colaboradores de calidad y varios otros beneficios.

*British Petroleum Trinidad and Tobago (bpTT)* refleja el caso de una empresa perteneciente a un grupo multinacional que por medio de sus actividades de responsabilidad social logra posicionarse como una empresa del sector energético que no presenta los problemas ambientales frecuentemente asociados a la actividad petrolera. Por medio de sus acciones de protección del medioambiente y las relaciones estrechas con diversos grupos de la sociedad civil, bpTT se está posicionando como la empresa “bp – beyond petroleum” (más allá de petróleo) y logra romper con la mala imagen que tenía el sector petrolero en Trinidad and Tobago antes de la entrada de BP en este país.<sup>171</sup>

Por medio de sus actividades con énfasis en la sostenibilidad ambiental y el fomento de productos financieros que tienen en cuenta el impacto medioambiental, el banco *ABN AMRO Real* se posicionó como el “banco verde” en el sector financiero brasileño. Este posicionamiento, basado en calidad y experiencia en el sector de evaluación de riesgos socioambientales, permitió al banco acceder a nuevos negocios como las transacciones de créditos de carbono y el manejo del Fondo Brasileño de Inversiones en Infraestructura (*Fundo Brasileiro de Investimentos em Infraestrutura*).<sup>172</sup> Con su política medioambiental el banco ABN AMRO Real también se posicionó como punto de referencia (*benchmarking*) en cuestiones de medio ambiente y de servicios financieros innovadores dentro del propio grupo ABN AMRO.

La diferenciación positiva de las empresas, como indica el cuadro 10.1, tiende a ser más fuerte en las empresas sociales, o sea, en las empresas que desde el inicio tienen una fuerte inserción de la RSE en el seno de sus negocios, tanto en la minimización del impacto de la empresa en el medio ambiente como en la

171 Además de las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos involucrados, también existe el aspecto de la ventaja competitiva o el uso de la ‘buena voluntad’ como diferenciación positiva. Evidencias indican que BP utiliza estos aspectos [de ser socialmente responsable] como medio de incrementar la ventaja competitiva. (Anderson y Bieniaszewska 2005)

172 La decisión del Banco Inter-Americano de Desarrollo, principal financiador del fondo, de escoger el ABN AMRO Real como ente regulador del fondo se basa en el perfil institucional y de su capacidad de evaluación de riesgos. Además, otro factor que influyó la elección del ABN AMRO Real es que es uno de los principales co-autores y signatarios de los Principios del Ecuador, un compromiso voluntario asumido por las instituciones financieras que evalúan riesgos socioambientales de nuevos emprendimientos antes de brindar los servicios de crédito.

maximización de los beneficios sociales a partir de la actividad económica de la empresa. Los casos de SCCI y Recycla Chile son ejemplares para este tipo de emprendimiento social. Además, la diferenciación positiva es mayor en aquellas empresas de alta visibilidad pública – ABN AMRO Real y bpTT – que comunican sus logros medioambientales con los grupos interesados de la empresa: el banco ABN AMRO Real se posiciona como un “banco verde” dentro del sistema financiero brasileño y bpTT logra romper con la mala fama del sector petrolero en Trinidad y Tobago.

Por su parte en las empresas medianas y pequeñas la diferenciación a través de las prácticas de RSE puede ser el medio para tener *acceso a mercados más sofisticados* donde existen grupos de compradores corporativos o consumidores que incluyen criterios éticos, sociales o ambientales en sus decisiones de compra. Varias encuestas y estudios<sup>173</sup>, así como la expansión de iniciativas de comercio justo<sup>174</sup> o empresas que enfatizan el vínculo entre sus productos y sus valores éticos<sup>175</sup>, indican que hay un mercado creciente para los productos y servicios de compañías social y ambientalmente responsables. Los estudios muestran que si bien los negocios deben primero satisfacer los criterios tradicionales de los clientes – precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia – también deben satisfacer el creciente deseo de los consumidores de comprar con base en otros valores o criterios, como la no-utilización de trabajo infantil, la protección del medioambiente, la puesta en práctica de condiciones de comercio justo, o la ayuda comunitaria que proporciona la empresa, etc.

La empresa *San Cristóbal Coffee Importers (SCCI)*, por medio de sus actividades de educación y capacitación con los pequeños agricultores proveedores de café y su programa de trazabilidad del producto, logra posicionarse como importador de café de alta calidad en el mercado norteamericano (Canadá y Estados Unidos de América). Cada uno de sus elementos de responsabilidad social – control de la calidad, asociatividad y educación – se convierten en características únicas que diferencian a la empresa al comercializar el servicio de suministro (“*sourcing*”) de café de alta calidad que ofrece SCCI.

Las evidencias obtenidas de siete de los nueve casos señalan que el beneficio empresarial más frecuente es la promoción de nuevas oportunidades de negocio. Tanto las empresas medianas como las empresas grandes, pertenecientes a grupos transnacionales, logran expandir sus negocios por medio de la incorporación de la RSE – expansión del mercado para sus productos y servicios o desarrollo de nuevos productos y servicios para nuevos mercados.

Otro de los beneficios de la RSE refiere al efecto positivo en la reputación y las marcas de las compañías. Esta conducta de responsabilidad empresarial es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios, especialmente si son genéricos. Activos intangibles

---

173 Tanto los trabajos académicos en el área de consumo ético (Crane, 2001; Auger et al., 2003; Chatzidakis et al., 2007; Micheletti y Follesdal, 2007; entre otros) como las encuestas de instituciones de fomento del consumo consciente (PNUD/PROhumana, 2002; Instituto AKATU, 2007; entre otras) coinciden en que hay una creciente disposición por parte de los consumidores de dejar de consumir (sancionar) productos de empresas que no respetan los estándares sociales y medioambientales. Por su vez, el consumo de los “buenos productos” – premio a las empresas social y ambientalmente responsables – sigue siendo una opción de escasa preferencia. Sin embargo, la porción de consumidores que incluyen aspectos éticos en sus decisiones de compra ha aumentado en los últimos años (Instituto AKATU, 2007).

174 Según la Fairtrade Labelling Organizations International, entre 2005 y 2006 las ventas globales de productos certificados con un sello de comercio justo crecieron en un 43%, llegando a los USD 2.018 millones.

175 Por ejemplo, en el sector de cosméticos y productos de higiene y perfumería las empresas The Body Shop (Gran Bretaña) y Natura (Brasil) se posicionaron como empresas con un fuerte compromiso social, que incluye el rechazo de testes con animales, el uso de sustancias naturales en la fabricación de sus productos, el comercio justo con comunidades vinculadas en la cadena de producción, etc.

como la reputación de una compañía, el reconocimiento de la marca, y la cultura organizacional, son aspectos que tienen valor.

La gran visibilidad de *RECYCLA Chile* en los medios de comunicación local y regional ha impactado sensiblemente en la imagen de esa empresa. Esta visibilidad se debe principalmente a los programas de re-inserción social de ex internos de penales, a la novedad del reciclaje tecnológico y el rol protagonista de esta empresa en este ámbito. Esta visibilidad mediática y la mejora de la reputación e imagen de la empresa impactó a su vez positivamente sobre el acceso a nuevos socios y fondos subsidiarios nacionales e internacionales. Además, la imagen creada, ha traspasado las fronteras nacionales facilitando el acceso a nuevas alianzas. La amplia difusión del modelo de empresa, los ha puesto en contacto con empresarios de distintos países latinoamericanos que están interesados en replicar el modelo de emprendimiento social en el área del reciclaje tecnológico.

Los efectos de la RSE en la reputación y las marcas son fuente a su vez de otros beneficios conexos como la atracción y fidelización de clientes, que resulta esencial en el contexto de una economía globalizada, cada vez más sensible al desempeño ético, social y ambiental de las empresas. La tendencia creciente de lo que se conoce como clientes éticos implica que cada vez más empresas y consumidores finales estén comprando productos y servicios a compañías que conducen sus actividades de modo responsable. Las empresas y consumidores finales conscientes de la importancia de la RSE prefieren ser clientes fieles de compañías que cuentan con una buena reputación. La actitud de premiar a las empresas socialmente responsables a través de la compra de sus productos y servicios, y castigar a las que no lo son, es sin duda una fuerza creciente en los mercados y a su vez una de las más poderosas.

El caso de SCCI ilustra la fidelización de clientes, que están dispuestos a pagar una prima sobre el precio por la postura responsable de la empresa, su compromiso con los proveedores y la garantía de la calidad del café por medio del sistema de trazabilidad. En el caso de ABN AMRO Real, este banco logró incrementar la fidelización de los clientes por medio de su imagen de “banco verde” y de una de las empresas brasileñas más admiradas, ya que muchos de sus nuevos clientes se identifican con los valores del banco. El presidente del banco, Fabio Barbosa, acostumbraba a declarar que, por cada empresa rechazada por la sección de riesgos socioambientales, existía por lo menos un nuevo cliente que buscó la organización para apoyar su política de sostenibilidad.

La buena reputación ganada basándose en una conducta empresarial responsable puede generar a su vez la atracción de inversionistas y socios de calidad. La experiencia de SCCI señala esta tendencia de financiación externa y a mejores condiciones que solamente pueden ser accedidos por empresas con una fuerte disposición y práctica de responsabilidad social y ambiental.

La presencia creciente de inversores que buscan alinear sus decisiones de inversión con sus propios valores, o bajo la expectativa de que las compañías que adoptan prácticas de RSE involucran menor riesgo y por tanto representan mejores inversiones, está motivando a muchos empresarios y ejecutivos de compañías a adoptar prácticas de RSE. Los inversores están usualmente dispuestos a pagar más por las compañías con las

mejores prácticas empresariales y por tanto con mejor desempeño. Al mismo tiempo, están exigiendo condiciones más rigurosas para minimizar los riesgos, tales como ética en los negocios, estándares laborales y ambientales, mecanismos efectivos de gobernabilidad corporativa, entre otras prácticas responsables.

Un ejemplo de condiciones más rigurosas de estándares ambientales requeridas por parte de inversores lo experimentó *Cementos Lima* en la segunda mitad de la década de los 90. Cuando esta empresa necesitó una inversión para la construcción de un nuevo horno tuvo que recurrir a fuentes internacionales. Como el nuevo horno significaba un paso significativo hacia una producción ambientalmente más eficiente logró una financiación casi inmediata. La construcción rápida del nuevo horno gracias a la financiación externa –condicionado al cumplimiento de parámetros ambientales internacionales – generó un beneficio económico claro para la empresa.

El hecho de captar la atención de fondos éticos amplía el abanico de posibilidades de financiación de la empresa, y a su vez puede contribuir a reducir el costo del capital. Los mismos bancos están incluyendo consideraciones sociales y ambientales en los proyectos de cierta envergadura. Por ejemplo, los Principios del Ecuador, lanzados en 2003, han proporcionado un marco para las entidades financieras que los han adoptado, respecto a la inclusión de criterios sociales y ambientales al evaluar la financiación de grandes proyectos.

Los efectos de la RSE en la reputación y las marcas, también permiten generar una imagen positiva de la empresa que puede incentivar a otras compañías a convertirse en sus proveedores. Por ejemplo, programas de desarrollo de proveedores que involucran capacitación técnica, financiación u otras formas de apoyo, pueden convertirse en incentivos para que otras empresas se esfuercen por ser también proveedores de la compañía que cuenta con tales programas.

El diálogo entre el banco ABN AMRO Real y sus proveedores ha generado una vasta cantidad de ideas y modificaciones de negocios, tanto para el propio banco como para los suministradores. Los ejemplos más conocidos son de una empresa de mensajeros que adoptó una postura socialmente responsable de minimización de riesgos en el trabajo y el de una empresa proveedora de papel. Los dos casos han impactado directamente en la imagen del banco y en sus costos operativos. En este caso, la atracción y el desarrollo de proveedores de calidad incrementan la imagen del banco y minimizan los riesgos de pérdida de este valor intangible, así como promueven el uso de papel reciclado y reducen el consumo de cartuchos de tinta para la impresión.

La licencia social para operar es otro de los beneficios importantes derivados de una conducta empresarial responsable, la cual además tiene un efecto relevante en la forma en que la compañía administra el riesgo. Ganarse la licencia social para operar exige proveer productos y servicios que han sido producidos de modo ético y responsable. Este compromiso requiere de un pensamiento diferente, que cambie la mentalidad de supervivencia y la cultura que enfatiza ganancias de corto plazo a costa de valores morales o sociales. Una conducta irresponsable no sólo le impide a la empresa ganarse la licencia social para operar, sino que el no obtenerla puede ser muy costoso. Comúnmente, las marcas conocidas y las grandes compañías son blanco fácil para disputas por mala conducta en responsabilidad social y las consecuencias

pueden ser enormes en términos de pérdida de participación de mercado o reducción en el valor de sus activos, particularmente del valor de la marca.

Las empresas más vulnerables a las críticas sociales son aquellas de gran visibilidad en las comunidades en que operan y en los medios de comunicación. Tanto *bpTT* como *Cementos Lima* tienen una fuerte componente de acción social en las comunidades donde mantienen la mayoría de sus operaciones. Esos programas de desarrollo comunal impactan positivamente sobre la opinión de las comunidades acerca de la postura ética de las empresas, su disponibilidad para escuchar las expectativas de las partes interesadas y más concretamente de las comunidades en las que operan, otorgándoles una licencia social para operar. En el caso de *Empresas Públicas de Medellín (EPM)*, la licencia social proviene de sus programas de accesibilidad al servicio de agua y electricidad a clientes de bajos ingresos y por medio de un sistema de telefonía pública gratuita para estos mismos segmentos.

En las dos últimas décadas, Cementos Lima ha tenido una relación con los sindicatos que se basa en una política de comunicación permanente y de colaboración. Una de las medidas adoptadas por la empresa fue la negociación de convenios colectivos con los sindicatos por períodos de tres años en lugar de un año. Este nuevo manejo de relación con los sindicatos, no sólo otorga más eficiencia al proceso, sino que a la vez sirve para fortalecer la comunicación, credibilidad y confianza entre la administración y los empleados sindicalizados, reduciendo los riesgos de protestas o paros. También la mejor relación de la empresa con la comunidad local reduce el riesgo de interrupciones de las operaciones de la empresa.

Dentro del panorama de las empresas investigadas, el beneficio de obtener y mantener una licencia social para operar es más evidente en las empresas grandes y visibles. Estos emprendimientos necesitan justificar sus operaciones desde el punto de vista de contribución para la sociedad, ya que están bajo presión por parte de los grupos de interés y de la opinión pública.

La incorporación de las prácticas socialmente responsables ofrece también a las empresas el beneficio de mejorar o fortalecer sus relaciones con el gobierno y líderes políticos. Una relación más fluida con el gobierno les puede permitir a las compañías aportar sugerencias para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas, contribuir al desarrollo de políticas públicas, o participar en proyectos conjuntos dirigidos a abordar problemas sociales prioritarios en áreas como educación, salud o infraestructura. Las relaciones favorables de las empresas con las entidades públicas pueden no sólo fortalecer su credibilidad y confianza ante sus públicos de interés, sino también ayudarles a ahorrar tiempo y esfuerzo.

El caso más explícito de manejo de relaciones con entidades gubernamentales por parte de una empresa es el caso de *bpTT*. *BPTT* ha desarrollado una relación estrecha de trabajo con el gobierno de Trinidad y Tobago en varias iniciativas. Esta relación de beneficio mutuo mejora la imagen de *bpTT* porque permite la visibilidad de los esfuerzos de la empresa en el desarrollo social y económico de Trinidad y Tobago. Esta relación también reduce los riesgos de la compañía, ya que recibe el apoyo del gobierno.<sup>176</sup>

---

176 "BP cree que los impactos negativos de la legislación sobre los negocios puede ser minimizado por medio de su abordaje medioambiental, ético y social pro-activo e integral." (Anderson y Bieniaszewska 2005)

Las compañías que emprenden iniciativas conjuntas con el gobierno y demuestran estar comprometidas con prácticas que van más allá del cumplimiento legal, además de reducir su exposición al riesgo, pueden enfrentar menores costos debido a una mayor confianza en la compañía por parte de las entidades públicas fiscalizadoras, o al uso de incentivos financieros o tributarios. Los procesos de supervisión y control frecuentemente se hacen más fluidos y de modo colaborativo con las compañías más responsables, en comparación con aquéllas que por el contrario han dado algunas señales de irresponsabilidad. Por este motivo, bpTT ha adoptado una política ambiental de ir más allá del deber y se encargó de mejorar los estándares de evaluación de impacto ambiental en Trinidad and Tobago.

La mejora de la relación con el gobierno y otros actores sociales es un beneficio típicamente para las empresas grandes que, en muchos casos, incorporan acciones sociales en conjunto con entidades gubernamentales o en el ámbito de políticas públicas para el desarrollo social. Además, como en el caso de bpTT, también promueven el desarrollo institucional de algunos sectores del gobierno. Se pasa a relaciones de colaboración, que crean capital social para todo el país.

Las conclusiones desarrolladas en los párrafos anteriores están basadas en un número limitado de estudios de casos, por lo que no agotan todos los beneficios derivados de las prácticas de RSE. El resumen presentado de forma gráfica en el cuadro 10.1 tampoco excluye la posibilidad de que las prácticas de RSE puestas en marcha en las empresas investigadas hayan generado otros beneficios para la empresa. Los diferentes estudios de las secciones y capítulos precedentes analizaron las empresas a partir de enfoques muy concretos y, por eso, no contemplaron en detalle toda la gama de potenciales beneficios empresariales derivados de las actividades de RSE.

#### *Los beneficios competitivos en la configuración de actividades y eficiencia operativa*

El siguiente cuadro resume de forma gráfica las evidencias provenientes de los estudios de caso descritos en los capítulos precedentes, entre prácticas de RSE y beneficios competitivos en la configuración de actividades y eficiencia operativa.

El segundo grupo de beneficios empresariales derivados de las prácticas de RSE se da internamente en la empresa. Los programas de RSE, al promover la incorporación de las mejores prácticas en temas como gestión de los recursos humanos, gerencia ambiental, y administración de las relaciones con los clientes, proveedores, inversores, y otros grupos interesados, han mostrado que pueden tener efectos positivos en la configuración de actividades y en la eficiencia operativa de las empresas. La motivación de los recursos humanos, la atracción y retención de colaboradores de calidad, y la mejora de las relaciones con los proveedores son consecuencias de una conducta empresarial responsable que favorecen la creatividad e innovación, el aprendizaje organizacional, y la eficiencia en la ejecución de los procesos y operaciones.

La incorporación de las prácticas socialmente responsables ofrece también a las empresas el beneficio de mejorar o desarrollar nuevos modelos de negocios, procesos, tecnologías y productos. El caso de *Supermercados PALÍ*, un negocio basado en la permanente búsqueda de eficiencia operativa y reducción

**Gráfico 10.2** Prácticas de RSE y los beneficios competitivos en la configuración de actividades y eficiencia operativa

	San Cristóbal Coffee Importers	PALJ	Tierra Fértil	ABN AMRO Real	Ingenios Pantaleón	RECYCLA Chile	Cementos Lima	Empresas Públicas de Medellín	British Petroleum TT
<b>Configuración de actividades y Eficiencia Operativa</b>	<b>Estimulo de la creatividad e innovación</b>								
	<b>Motivación del RRHH</b>								
	<b>Mejora del clima organizacional y de la productividad</b>								
	<b>Facilitación del aprendizaje y de la transferencia de conocimiento</b>								
	<b>Atracción de colaboradores de calidad</b>								
	<b>Mejora la relación con los proveedores</b>								

Notas:  Ninguna evidencia  Alguna evidencia  Evidencia fuerte

Fuente: elaboración propia.

de costos, demuestra la capacidad de disminución de costos por medio de una sistematización de las relaciones con los diferentes grupos de interés, en especial con los colaboradores, proveedores y clientes.

Componentes de la RSE como la salud y seguridad ocupacional, beneficios laborales y las acciones que en general hace la empresa para mejorar sus impactos sociales y ambientales suelen tener un efecto positivo importante en la *motivación y productividad de la fuerza laboral*. Los empleados de empresas que sobresalen por sus prácticas de RSE comúnmente experimentan sentimientos de orgullo por formar parte de estas organizaciones y por su contribución a la sociedad. La motivación en los empleados a su vez suele ser el paso previo para la consecución de un clima organizacional adecuado que facilite el aprendizaje y la transferencia de conocimiento interno. Empleados motivados que operan en un clima organizacional propicio y en buenas condiciones laborales comúnmente son más productivos.

*Ingenios Pantaleón*, por medio de una política responsable con los recursos humanos, inversiones en tecnología e infraestructura y la adopción de medidas de eco-eficiencia ha logrado aumentar la productividad en el campo, la fábrica y en sus empleados. Las diversas adaptaciones de la empresa a una cultura que respeta sus colaboradores incluyen la instauración de programas de educación y capacitación técnica, inversiones en la seguridad en el trabajo, la creación de cooperativas de consumo y cajas de ahorros, y la implementación de programas de vivienda y de salud en el campo. Esta cultura de responsabilidad social de Pantaleón, le ha permitido reducir los costos de producción e incrementar la eficiencia operativa, lo que se traduce directamente en mayor rentabilidad y competitividad.

En la literatura acerca de la RSE frecuentemente encontramos la atracción y retención de colaboradores de calidad como uno de los beneficios a partir de una postura empresarial responsable. En los casos estudiados en el ámbito de este proyecto no hemos encontrado evidencias contundentes para dicho beneficio. Además de ser difícil de ser medido, son necesarios datos comparativos intra-sectoriales – de la industria a la cual pertenece la empresa – y datos comparativos de la propia empresa, antes de la introducción de las prácticas de RSE. Sin embargo, en algunos de los casos investigados sí se ha encontrado evidencias de que la RSE incrementa la satisfacción de los empleados como son los casos ABN AMRO Real, Ingenios Pantaleón, Cementos Lima y bpTT. Esta satisfacción de los colaboradores (y de los proveedores) puede ser tomada como un indicativo acerca de la atracción de potenciales colaboradores y sobre todo la retención de trabajadores de calidad.

En general se puede decir que la RSE incrementa la motivación de los recursos humanos y mejora el clima organizacional y la productividad. Tanto las empresas medianas como las empresas grandes pueden obtener beneficios sustanciales en este ámbito. Normalmente, estos beneficios están asociados a mejoras de las condiciones de los colaboradores (condiciones de trabajo, capacitación, servicios sociales, etc.) o a acciones sociales de la empresa en las comunidades donde sus actividades operativas tienen mayor influencia. La extensión de la implementación de una cultura de diálogo con los grupos de interés, especialmente con los colaboradores y proveedores, determina hasta qué punto estas empresas también pueden obtener beneficios a partir de la facilitación del aprendizaje y de la transferencia de conocimiento. Las empresas que más se benefician en este sentido son aquellas que tienen las relaciones más estrechas con los colaboradores y proveedores como son SCCI y ABN AMRO Real.

El nuevo enfoque de inclusión de (y respuesta a) los grupos de interés internos y externos frecuentemente estimula a los colaboradores, así como a los proveedores, a imaginar nuevas soluciones o a crear nuevos productos, servicios o procesos que pueden resultar en incrementos de la eficiencia. Por ejemplo, la búsqueda de menores usos de energía y recursos naturales, reducción de desperdicios, disminución de emisiones, o producción de materiales reciclables para la venta, tiende a estimular el pensamiento creativo y la innovación. En este proceso, la transferencia de conocimiento también juega un rol importante. La innovación usualmente parte de la plataforma del conocimiento ya logrado. Bajo esta premisa los retos que impone la RSE pueden acelerar los procesos de transferencia de conocimiento y aprendizaje tanto interna como externamente.

SCCI mantiene estrechas relaciones con sus proveedores y colaboradores, que se transforman en fuentes de conocimientos acerca de la mejor forma de organizar la producción. La empresa depende de la adopción y modificación de las nuevas técnicas agrícolas por parte de los pequeños productores y, por eso, mantiene un fuerte diálogo con los colaboradores y los proveedores, que le permite agregar valor al modelo de negocio con base en los conocimientos y aporte de cada grupo. La política de educación por parte de la empresa, así como el asociativismo son estrategias de inclusión de conocimiento dentro del modelo de negocio.

El programa Tierra Fértil también mantiene una fuerte relación con los proveedores de cereales, hortalizas, frutas y verduras. Por medio de técnicos agrícolas, Tierra Fértil construye una relación de confianza con sus proveedores, que también son una fuente de conocimientos y de sugerencias para el perfeccionamiento de las operaciones. El caso de ABN AMRO Real nos ha enseñado cómo la capacitación del personal en temas medioambientales, en alianza con la ONG *Amigos da Terra* (Friends of the Earth, FoE) ha incrementado la conciencia de los colaboradores en cuestiones de eco-eficiencia. Esta capacitación y el diálogo con los proveedores han posibilitado una reducción de los insumos en las oficinas, impactando directamente en los costos operativos.

Las prácticas de RSE promueven la *creatividad y la innovación* en las empresas grandes. La participación de los colaboradores y proveedores de la empresa incrementa el potencial de desarrollo de nuevos productos y servicios o la reconfiguración eficiente de los procesos productivos. Los casos de PALÍ, Ingenios Pantaleón y Cementos Lima son indicativos para este proceso de apertura de la empresa hacia la participación de los grupos interés relacionados a las operaciones productivas como son los colaboradores y los proveedores.

Como se ha visto, el análisis de los casos de estudio de empresas que han operacionalizado prácticas de RSE permite entender mejor cómo las acciones responsables de las compañías con sus distintos grupos de interés pueden transformarse a través de un sistema de vasos comunicantes, en beneficios concretos para el negocio, que al final derivan en más rentabilidad y mayores utilidades.

La comprensión de los beneficios concretos de hacer negocios de modo responsable, es un aspecto de especial importancia para los empresarios y esencial para la sostenibilidad y difusión de las prácticas de RSE. Sin embargo, en el entorno actual caracterizado por una conceptualización estratégica de la RSE, uno

de los cuestionamientos más comunes que surge entre los empresarios y ejecutivos es ¿Cómo alinear las prácticas de RSE con la estrategia del negocio? La respuesta a esta pregunta no es sencilla, pues dependerá de la naturaleza de la industria a la que pertenece la empresa, de factores del entorno, y de las características particulares de la estrategia de la empresa. La siguiente sección abordará este tema, relacionándolo a los 9 casos estudiados en los capítulos precedentes.

## 2. Hacia una RSE estratégica

La experiencia de empresas destacadas por sus prácticas de RSE y los estudios de casos analizados en este libro sugieren que las empresas con estrategias de RSE que tienen un foco claramente definido, documentado y alineado con la estrategia empresarial, comúnmente logran una mayor creación paralela de valor social, ambiental y económico, en comparación con aquellas que tienen una estrategia de RSE difusa, no documentada y no relacionada con la razón de ser del negocio.

Las investigaciones de Porter y Kramer (2002 y 2006) señalan que cuanto más estrechamente relacionadas estén las acciones de RSE de una empresa con su estrategia de negocios, más efectiva será ésta en crear valor social y económico simultáneamente. Estos autores señalan que una gran porción de los enfoques de RSE todavía están fragmentados y desconectados de la estrategia global de los negocios, un hecho que inhibe la expansión de los beneficios sociales y económicos.

*“El resultado es a menudo una mezcolanza inconexa de actividades filantrópicas y de RSC, desligadas de la estrategia de la empresa y sin ningún impacto social significativo ni capacidad de fortalecer su competitividad a largo plazo. Internamente, las prácticas e iniciativas de RSC a menudo están aisladas de las unidades operativas, e incluso separadas de la filantropía corporativa. Externamente, el impacto social de la empresa se diluye entre numerosos esfuerzos inconexos, cada uno de los cuales responde a un grupo diferente de stakeholders o a un aspecto puntual de presión corporativa.*

*La consecuencia de esta fragmentación es una enorme oportunidad perdida. El poder de las corporaciones para crear beneficio social se disipa, así como el potencial de una empresa para tomar acciones que apoyen tanto a sus comunidades como a sus metas de negocios.” (Porter y Kramer, 2006)*

A continuación se presentarán algunos de los conceptos que ayudan a entender y analizar el fenómeno de la alineación de la RSE y la estrategia global de la empresa y que serán relacionados a los casos investigados en el ámbito de este libro. Las dos dimensiones destacadas, que permiten una aproximación a una visión estratégica de la RSE, son: (1) los procesos de aprendizaje organizativo y (2) la centralidad de la RSE y la selección de la cuestión social o cuestiones sociales. En concordancia con los autores citados y la experiencia de empresas líderes en RSE, el objetivo principal de esta sección – y de cualquier empresa que desea maximizar los impactos sociales y económicos de sus actividades de RSE – es la descripción y el desarrollo de un enfoque estratégico de RSE.

### *La evolución de la RSE como proceso de aprendizaje: una visión macro*

La introducción y la evolución de prácticas de responsabilidad social siguen diferentes rumbos y estrategias, dependiendo de las características centrales de cada empresa - estructura de la industria, el tamaño de la empresa, la organización de la producción, entre otros - y de las características del entorno social y medioambiental.

Según el marco conceptual de Zadek (2005), las prácticas de RSE pueden ser tipificadas en cinco fases del aprendizaje organizacional: defensiva, cumplimiento, gestión, estratégica y civil (ver Cuadro 10.3). En muchos casos la RSE surge en una fase de negación de cualquier responsabilidad social e medioambiental por parte de la empresa. Las empresas cambian de actitud cuando descubren un interés propio en mitigar su impacto negativo sobre la sociedad o cuando hay un cambio de valores que está de acuerdo con los imperativos financieros de la empresa. Típicamente, las empresas pasan por una fase de cumplimiento, después descubren la necesidad y el beneficio de la integración de las cuestiones sociales y medioambientales en el seno de los procesos de gestión. Con el tiempo, las empresas se ven confrontadas con grandes desafíos estratégicos de garantizar los futuros mercados consumidores e integran la RSE a su estrategia competitiva. En la etapa más avanzada - "aprendizaje civil" - las empresas están activamente involucradas con un *lobbying* por políticas de fomento de prácticas de RSE (Zadek, 2006).

**Cuadro 10.3** El aprendizaje organizacional

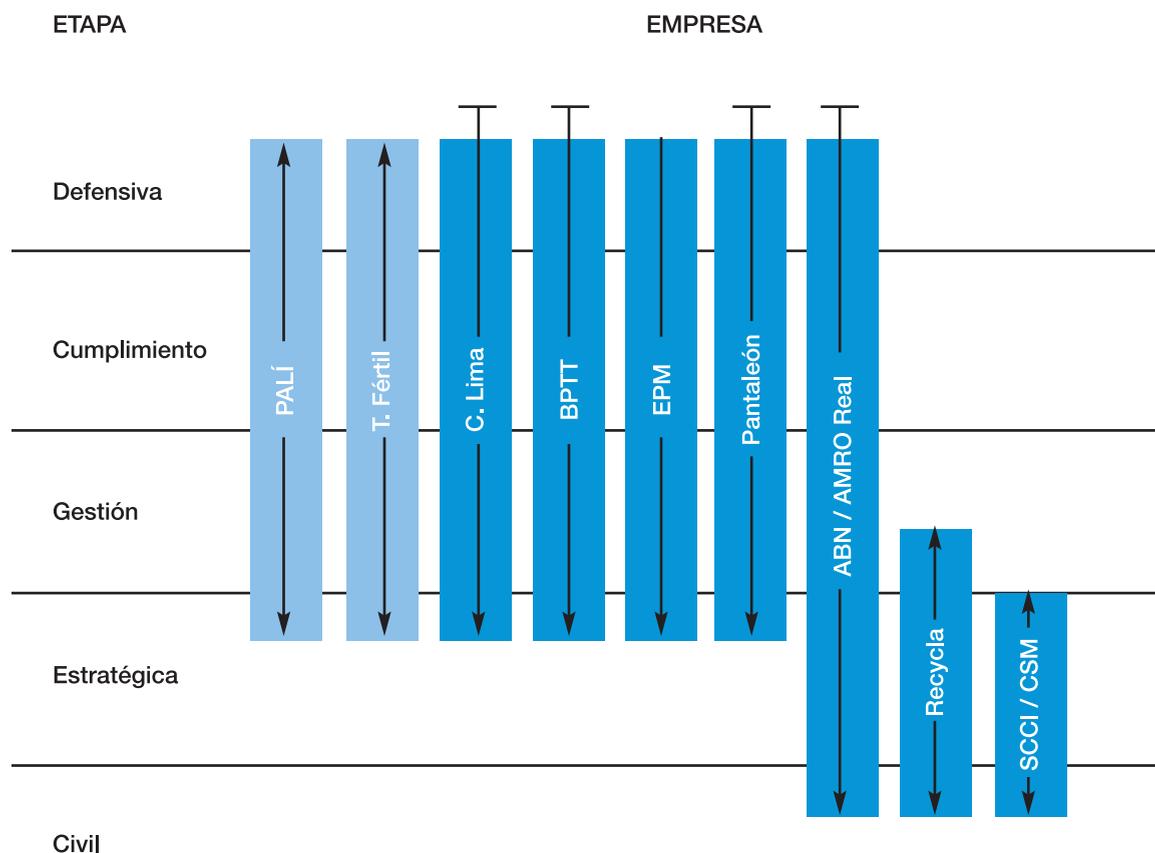
<b>Etapas</b>	<b>Qué hacen las organizaciones</b>	<b>Por qué lo hacen</b>
<b>Defensiva</b>	Niegan prácticas, efectos o responsabilidades.	Para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.
<b>Cumplimiento</b>	Adoptan un enfoque de cumplimiento basado en políticas, como un costo de hacer negocios.	Para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.
<b>Gerencial</b>	Introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión.	Para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.
<b>Estratégica</b>	Integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios.	Para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.
<b>Civil</b>	Promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa.	Para mejorar el valor económico en el largo plazo sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y obtener ganancias mediante la acción colectiva.

Fuente: Zadek, 2005.

Las diferentes etapas presentadas por Zadek – desde la negación de la responsabilidad hasta la promoción de una extensa participación de la industria en la RSE – describen la incorporación gradual de la RSE en los negocios. Estas etapas, además de caracterizar la profundidad de las actividades de RSE, también indican hasta qué punto estas prácticas responsables están alineadas con la estrategia global de la empresa.

Cuando aplicamos las categorías descritas por el marco de aprendizaje organizativo a los casos investigados en los capítulos precedentes, vemos que las empresas difícilmente pueden ser acomodadas en una sola fase del proceso de aprendizaje organizativo (ver Gráfico 10.2). Cada una de las empresas contiene elementos de las diferentes fases del proceso, dependiendo de las cuestiones sociales que componen la RSE y la forma que cada empresa escogió para abordar las exigencias del entorno de la misma.

**Gráfico 10.2** El marco de aprendizaje organizativo y los casos estudiados



Fuente: elaboración de los autores.

La figura anterior muestra la incorporación y evolución de la RSE de las empresas estudiadas y descritas en los capítulos precedentes. Los rectángulos indican en qué etapa de desarrollo de la RSE - en términos de aprendizaje organizativo - se encuentran las empresas estudiadas; y las flechas indican las tendencias de desarrollo de la RSE en cada empresa. La figura también indica que las empresas que fueron fundadas en el siglo XIX o en la primera mitad del siglo XX - Cementos Lima, BP, Ingenios Pantaleón y ABN AMRO - pasaron por una fase defensiva en el manejo de la RSE. Los supermercados PALÍ y el programa Tierra Fértil de Hortifruti fueron establecidos en la segunda mitad de la década de los 70. Ambas iniciativas debido a su interés por incluir en su modelo de negocios a los sectores de más bajos ingresos, incorporaron desde sus inicios algunas dimensiones de la RSE. Sin embargo, debemos considerar estos dos casos como una

excepción dentro de la muestra de las empresas investigadas. El manejo estratégico de algunos componentes de la RSE aparenta ser más una externalidad positiva de los negocios con los segmentos de bajos ingresos que una estrategia de creación de valor social.

La gestión de la RSE de EPM está fuertemente relacionada a la naturaleza jurídica del emprendimiento. Por tratarse de una empresa del sector público, comprometida por su propia naturaleza con la generación de beneficios para la sociedad, desde sus orígenes ha incorporado la RSE dentro de un marco de conformidad. RECYCLA Chile, como una de las dos empresas sociales investigadas en este estudio, incorpora la RSE desde una perspectiva gerencial. SCCI define sus negocios a partir de la creación de valor social. La RSE es la razón de ser de este emprendimiento social, por lo que es parte de la estrategia central de esta organización.

Con relación a la etapa en que se encuentran las empresas estudiadas, podemos agruparlas en tres categorías. La tipología presentada en los párrafos anteriores nos permite identificar las empresas y sus respectivas etapas de implementación de una gestión de la RSE. Esta categorización posibilita la identificación de tres grupos distintos de empresas que reflejan diferentes compromisos con la RSE y la profundidad de sus implementaciones. El primer grupo incorpora a las empresas que apenas están empezando a desarrollar un enfoque estratégico de sus prácticas de RSE. El segundo grupo acomoda experiencias avanzadas en el manejo estratégico de la RSE. Finalmente, el tercer grupo está compuesto por los emprendimientos sociales que, por definición inicial de sus negocios, incorporan la RSE en el seno de las estrategias empresariales y promueven una amplia participación de la industria en la RSE.

El **primer grupo** de empresas es compuesto por PALÍ, el programa Tierra Fértil de Hortifruti, Cementos Lima, bpTT, EPM e Ingenios Pantaleón. Estas empresas disponen de un marco de RSE gerencial que va más allá del cumplimiento de las exigencias sociales y medioambientales – fase de conformidad – y que gradualmente está siendo incorporado dentro de una visión estratégica de la RSE. Inicialmente, las siete empresas ubicadas en el primer grupo han incorporado la RSE dentro de un marco de conformidad, cumpliendo con las exigencias sociales y medioambientales mínimas. Estas acciones fueron consideradas como un costo operativo de mitigación de la erosión del valor económico en función de los continuos riesgos de reputación y litigio. Recientemente, estas empresas han empezado a incorporar las prácticas responsables de negocios en el quehacer diario, relacionándolas a los procesos de gerencia. Además de mitigar a mediano plazo la erosión del valor económico, las empresas buscan alcanzar beneficios adicionales, a largo plazo. En los últimos años estas empresas han empezado a desarrollar un enfoque estratégico de RSE.

Tanto PALÍ como el programa Tierra Fértil de Hortifruti representan dos casos de empresas que desde su inicio contemplan la RSE como un costo necesario para hacer negocios. Los Supermercados PALÍ (Wal-Mart Centroamérica) incorporan elementos de RSE en el manejo de la relación con los clientes. Tanto la provisión de un sello de garantía – que establece un marco referencial de calidad, salubridad y precio bajo de los productos – como los diversos programas comunitarios sirven para acceder a los segmentos de bajos ingresos y no se refieren únicamente a la obtención de informaciones esenciales para hacer negocios con esos segmentos poblacionales, así como para construir una relación de confianza con esos clientes. Por

otro lado, el programa Tierra Fértil, también del grupo Wal-Mart Centroamérica, incorporó medidas de capacitación y promoción de la pequeña y mediana producción agrícola, para superar las barreras culturales, que inhibían la inclusión de los proveedores de los segmentos de bajos ingresos en el modelo de negocio de Hortifruti. Además, la estrecha relación – de confianza – entre los ingenieros agrícolas de Hortifruti con los proveedores significó una reducción de riesgos de pérdidas para Hortifruti y, al mismo tiempo, marcó una relación comercial basada en el respeto mutuo. Tanto PALÍ como Tierra Fértil incorporaron esquemas gerenciales de RSE en sus negocios, para mejorar las relaciones con sus clientes y proveedores, respectivamente.

Dentro del primer grupo también encontramos tres empresas que tienen una larga historia de involucramiento social: Cementos Lima, e Ingenios Pantaleón. Estas empresas, después de superar la etapa defensiva de negación de responsabilidad, pasaron por una fase de filantropía clásica, basada en las creencias de sus directivos y como reacción de la empresa a los cambios en el entorno en que operaban, como el aumento de presiones políticas y sociales y el deterioro de las condiciones de vida de la población local. Con el transcurrir de los años, estas compañías han descubierto que una política filantrópica paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan resultados sostenibles. El paradigma de la RSE motivó a estas compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades y otros grupos de interés, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que contribuyen al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. Asimismo, el involucramiento de los grupos de interés internos en los procesos de definición de mejoras laborales impactó positivamente en la situación de los empleados, así como el retorno para la empresa y sus accionistas.

La sustitución de la filantropía clásica, típica de la fase de conformidad, por una filantropía estratégica y acciones de responsabilidad social, señalan que el concepto de RSE haya madurado dentro de estas organizaciones, desvinculándose de simples asistencialismos hacia una práctica socialmente responsable, buscando una reconciliación de los intereses de los accionistas con los de la comunidad (Kotler y Lee, 2005). Esta fase de “incubación de la RSE” permitió que los conceptos de responsabilidad social maduraran, empezando a transformarlos en un instrumento adicional de ventaja competitiva, vinculada a las estrategias globales de la empresa.

En los dos casos (Cementos Lima e Ingenios Pantaleón), los valores de las familias fundadoras o los directivos de los negocios influenciaron la implantación de la fase de filantropía clásica, que precedió el movimiento hacia las acciones de RSE. En estas empresas quedó un cierto legado histórico de hacer algo para la comunidad, como una memoria institucional. El reconocimiento de que el hacer bien a la sociedad tiene que estar vinculado a los negocios permitió un salto cualitativo en la relación de la empresa con los grupos de interés. Se mantuvieron los mismos principios éticos de los fundadores, que fueron actualizados, en el sentido de que la RSE es una doble-vía: hacer bien a la comunidad y hacer bien a los negocios.

Sin embargo, si miramos a estas empresas desde la perspectiva de **adaptaciones organizacionales** a la RSE, podemos ver que tanto Cementos Lima como Ingenios Pantaleón no disponen de un departamento concreto para la ejecución de las medidas de RSE.

Cementos Lima organiza las acciones de RSE dentro de los departamentos previamente existentes. Las medidas de eco-eficiencia y de desarrollo del recurso humano son planificadas y puestas en marcha por los respectivos departamentos. Desde 2003, Cementos Lima cuenta con la Asociación Atocongo, que fue fundada con el propósito de promover el desarrollo integral y la calidad de vida de las poblaciones vecinas de la empresa. La creación de la asociación obedeció a la necesidad de la empresa de realizar una gestión más ordenada de sus iniciativas sociales, de modo tal que se asegurase también una ejecución sin demoras de los proyectos de transporte de materiales y generación de energía eléctrica que mantenía la empresa. Desde 2006, su labor se concentra en tres áreas: infraestructura, educación y cultura, y desarrollo económico y gestión local.

En el caso de Ingenios Pantaleón, la incorporación de la RS se dio en medio de una crisis socio-política, que motivó a los directivos de la empresa a modificar su relación con los grupos de interés internos. En una segunda etapa, Ingenios Pantaleón sistematizó su experiencia con sus empleados para transformar la RSE en una estrategia de incremento de eficiencia operativa y de reducción de costos. Las prácticas de RSE de Pantaleón son ejecutadas por medio de la propia empresa, en los diferentes departamentos, y por las fundaciones - Fundación Pantaleón y Fundazúcar.

El caso de bpTT ilustra una empresa con elevado grado de visibilidad pública y bajo permanente presión por parte de entidades gubernamentales y de la sociedad civil y que tiene la permanente preocupación de mantener su imagen y de minimizar los riesgos de deterioro de este valor intangible. Bajo estas condiciones, la empresa decide apropiarse de prácticas de RSE, con la finalidad de mejorar su imagen, tanto en las comunidades en las que opera, como a escala internacional. Otra motivación para la adopción de medidas responsables es el manejo de las relaciones con los diferentes grupos de interés, especialmente con las entidades gubernamentales, con el objetivo de minimizar los riesgos del negocio. En el caso de Trinidad y Tobago, las actividades de RSE son coordinadas dentro de la oficina de Asuntos Exteriores y Comunicaciones, lo que restringe la incorporación de la RSE de forma estratégica.

El movimiento de EPM hacia la incorporación de prácticas de RSE se inicia en la segunda mitad de la década de los 90 y constituyó un paso lógico para atender los clientes de forma satisfactoria y de mejorar la imagen de la empresa, tanto a nivel local, como nacional e internacional. El sistema de gestión de la RSE de EPM está bajo la coordinación y dirección de la Dirección de Relaciones Externas, que incluye dentro de sus funciones la coordinación y comunicación de los asuntos de RSE y el manejo de la política ambiental de orden institucional. Para la ejecución de los programas de RSE, EPM aprovecha sus capacidades naturales, ya que cada grupo estratégico de negocios (energía, aguas y telecomunicaciones) cuenta con equipos de trabajo que operan los programas de RSE. Esta organización de la RSE configura una red transversal a la estructura organizacional de la empresa, liderada por la Dirección de Relaciones Externas. El caso de EPM debe ser analizado desde un punto de vista modificado, que tome en cuenta la función social

de las empresas del sector público. Desde su origen, la empresa tiene un compromiso, hasta se puede decir que una obligación legal, de contribuir al bienestar y al desarrollo de la población que atiende. La función social de EPM está fuertemente vinculada al tipo de industria a la cual pertenece - servicios de infraestructura básica - y a su naturaleza jurídica - empresa del sector público. En el sector público los resultados económicos han sido frecuentemente débiles, lo cual no es el caso de esta empresa.

La empresa que constituye el **segundo grupo**, el banco ABN AMRO Real, aplica la RSE en un marco que va más allá del cumplimiento de las exigencias sociales mínimas o de una gestión responsable de los negocios. El ABN AMRO Real incluye las cuestiones sociales y medioambientales en el seno de los procesos gerenciales y estratégicos, como un medio de obtener ventajas competitivas a mediano y largo plazo. Además, podemos decir que el banco también incorpora la RSE dentro de una visión civil, alineando las acciones sociales a las estrategias centrales del negocio y promoviendo una amplia participación de la industria en la RSE.

El banco ABN AMRO Real es ejemplar para las empresas que se han comprometido con el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en todo el ámbito del negocio. De modo general, refleja un movimiento reciente dentro del sector financiero internacional en la adopción de medidas de responsabilidad social. Dentro del panorama de instituciones financieras, este banco ha asumido un rol protagonista y se ha convertido en una referencia para todo el grupo y para otras entidades del sector financiero.

El **tercer grupo** está compuesto por las empresas RECYCLA y SCCI, que fueron desarrolladas y estructuradas como emprendimientos sociales y que desde sus inicios han sido socialmente responsables en la elaboración de sus productos y servicios y en sus relaciones con los grupos de interés, principalmente sus proveedores y colaboradores. Estos dos emprendimientos, de porte pequeño a mediano y fundados en los últimos 20 años, tienen una fuerte relación entre la estrategia de RSE y la estrategia central de los negocios, una característica típica de la fase estratégica de RSE. La empresa SCCI tiene su origen en el trabajo con los pequeños productores agrícolas y la promoción del comercio justo y ético de sus productos. La ventaja competitiva de este emprendimiento se basa directamente en la postura responsable de la empresa con sus proveedores y colaboradores. El caso de RECYCLA Chile también señala una característica similar, desde su inicio esta empresa fue concebida como un emprendimiento social y ambiental que, además de generar valor económico, también tenía la finalidad central de promover el desarrollo social, tanto en términos de reciclaje de desechos tecnológicos como la inclusión social de poblaciones marginadas.

De forma general, todas las empresas han incorporado prácticas de RSE para minimizar los efectos negativos del entorno sobre los negocios de la empresa (y viceversa) y para maximizar los beneficios de la relación de la empresa con su entorno. Sin embargo, las motivaciones y condiciones concretas, que dieron origen a las prácticas de RSE en cada empresa varían mucho, desde la incorporación de actividades de RSE en medio a una crisis político-social, en el caso de Ingenios Pantaleón, pasando por casos de incorporación de la RSE por cuestiones de imagen, caso de bpTT, hasta la constitución de negocios basados en fundamentos éticos socialmente comprometidos, como en el caso de SCCI.

Una característica común de las empresas que logran definir estratégicamente su política de responsabilidad es la centralidad de la RSE – la cercanía entre la política o programa de RSE y la misión y objetivos de la empresa – y la selección de la cuestión social priorizada en las acciones de RSE.

### *La centralidad de la RSE y la selección de la cuestión social*

De acuerdo con Burke y Logsdon (1996), se puede decir que la RSE – política, programa y/o proceso – pasa a ser estratégica cuando aporta beneficios a la empresa relacionados con el negocio, en especial cuando apoya actividades centrales y contribuye a la efectividad de la empresa en lograr su misión. Estos autores consideran que una reorientación estratégica de la empresa en cuanto a su filosofía de responsabilidad social puede apoyar los intereses financieros así como los de sus grupos de interés. Cómo reorientar la RSE hacia una perspectiva más estratégica es la clave para inspirar más actividades de responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los grupos de interés de una manera más completa. La idea subyacente es que para que la RSE sea estratégica debe estar relacionada con la misión de la empresa y por tanto con su plan estratégico.

Burke y Logsdon (1996) también identificaron cinco dimensiones de la RSE que permiten servir a los intereses económicos de la empresa así como los intereses de sus grupos de interés. Postularon que aquellas actividades caracterizadas por una alta centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad son más propensas a generar valor a la empresa. En su investigación estos autores sugirieron condiciones concretas bajo las cuáles la RSE puede ser una inversión estratégica que crea ventajas competitivas a la empresa.

De entre todas estas dimensiones aquí interesa resaltar la primera, la centralidad. Esta variable es un tema crítico en la mayoría de definiciones de estrategia como metas u objetivos pues provee dirección y retroalimentación a la empresa al revelar si tales o cuales acciones o decisiones son consistentes con su misión, metas y objetivos. Se espera que aquellas acciones y programas que tengan una alta centralidad sean atendidos de forma prioritaria dentro de la organización para que ayuden a obtener futuros beneficios a la empresa (Burke y Logsdon, 1996).

En otro importante aporte, Husted y Allen (2000) desarrollan una línea de investigación muy cercana a la dimensión de centralidad de Burke y Logsdon. Ellos reconocen que una empresa es más capaz de crear valor en aquellos proyectos que son más centrales a la misión de la empresa que en aquellos que no lo son. Cuando una organización empresarial desarrolla un proyecto cercano a su misión tiene mayores probabilidades de poseer el conocimiento necesario para solventar cualquier problema que pudiera surgir. Cuando la empresa no desarrolla esta perspectiva estratégica y el proyecto no es central, la empresa no tiene ni el conocimiento ni el compromiso para afrontar los problemas.

Esta es la razón por la que Husted y Allen dicen que las compañías deben pensar cuidadosamente cuáles son sus capacidades para así elaborar estrategias que les permitirán realizar contribuciones únicas. La ética y las estrategias sociales son estrategias de diferenciación – de acuerdo a la terminología de Porter (1980) – y por tanto requieren que cada empresa estudie su situación particular.

Según Porter y Kramer (2006), las prácticas de RSE pueden comprender acciones dirigidas a cuestiones sociales genéricas, a impactos sociales de la cadena de valor y a las dimensiones sociales del contexto competitivo. Las cuestiones sociales genéricas son importantes para la sociedad pero ni se ven afectadas por las operaciones de la empresa ni tienen impacto sobre su competitividad. En general, las acciones de RSE dirigidas a estas cuestiones se dan por medio de las fundaciones empresariales y de forma filantrópica de acción social.

En los casos investigados encontramos algunas acciones que tratan de tener impacto sobre cuestiones sociales genéricas. La promoción de proyectos de educación básica por bpTT y ABN AMRO Real, el programa de bio-diversidad de bpTT, la promoción de eventos sociales por PALÍ, el alumbrado navideño de EPM y algunos elementos de los programas de desarrollo comunal son ejemplos de inversión social por parte de las empresas, que no influyen directamente en la competitividad de las mismas.

A su vez, los impactos sociales de la cadena de valor son aquellos efectos secundarios que surgen por el funcionamiento de una empresa. Por medio de acciones de mitigación y/o por adaptaciones en la cadena de valor, la empresa contempla esta dimensión dentro de un marco de RSE.

La eco-eficiencia - una estrategia de reducción de costos operativos y de diferenciación positiva - aparece en este contexto como una estrategia de mitigación o medida de prevención de impactos negativos de la cadena de valor sobre el entorno. Tanto las empresas que pertenecen a industrias que afectan sensiblemente el medio ambiente - bpTT, Cementos Lima e Ingenios Pantaleón - como empresas de los sectores de servicios - ABN AMRO Real y Supermercados PALÍ - consideran la eco-eficiencia como una vía de creación de valor social y económico. Debido a la existencia de incentivos sociales y de mercado, la eco-eficiencia puede ser considerada como una práctica central de RSE, incluso en los sectores relativamente "limpios" de la economía, como es el sector de servicios.

Un tipo de acción de RSE que aparece en varios de los casos estudiados es la gestión de la relación con los proveedores. Por un lado, encontramos el caso de SCCI, donde la relación estrecha con los proveedores es la base y la razón de ser del emprendimiento social. Esta es precisamente la relación que diferencia las empresas dentro de la industria en que están ubicadas. Por otro lado, tenemos el ABN AMRO Real y el programa Tierra Fértil, que manejan de forma sistemática la relación con sus proveedores. Por medio de esta gestión, el ABN AMRO Real logra motivar a sus proveedores a adoptar una postura responsable de negocios y se beneficia en términos de imagen y de reducción del riesgo de reputación y litigio. En el caso de Tierra Fértil, la proximidad con los proveedores garantiza a la empresa la diversificación de su base productiva, el incremento del abanico de productos agrícolas y un abastecimiento continuo.

De forma general, la selección de la cuestión o cuestiones sociales que componen el objetivo de la RSE de una empresa, también tiene un impacto sobre la centralidad de la RSE. Si la cuestión social a ser considerada en el ámbito de la RSE es muy genérica y no sin consecuencias sobre la competitividad de la empresa, la RSE no va a ser central en la definición de la estrategia global de la empresa. Difícilmente pasará de la etapa filantrópica a una etapa estratégica de RSE. Por otro lado, las acciones de responsabilidad que sí

influyen sobre la base de competitividad de una empresa, tienden a ser más centrales dentro de la empresa. La alineación de la RSE con los objetivos centrales de la empresa pasa a ser más probable.

### **3. Comentarios finales sobre el contexto Latinoamericano**

Aunque la RSE es frecuentemente asociada a acciones que van más allá de lo exigido por ley, en el contexto Latinoamericano y del Caribe, caracterizados por un elevado grado de informalidad de las actividades económicas, el sólo cumplimiento del marco legal representa un paso significativo en el desarrollo de una conducta empresarial responsable. El registro formal de la empresa, el cumplimiento de las leyes de trabajo y de los estándares medioambientales representan una condición básica, que merece ser mencionada en las prácticas responsables de las empresas de la región.

Según Marrewijk (2003), no existe una receta única de responsabilidad empresarial, sino por el contrario la RSE debe ser un modelo hecho a la medida según los objetivos e intenciones de la empresa, y alineado con su estrategia. Además, como señala Zadek (2004 y 2006), las dimensiones – cuestiones sociales – que componen la RSE de una empresa, dependen del contexto social en que la empresa opera. Por lo general, podemos decir que existen temas globales – tales como el medio ambiente, los derechos humanos, los derechos de los niños, las condiciones básicas del trabajo etc. – que toda empresa debe considerar, independientemente del contexto social local o regional. Por otro lado, cada sociedad contiene retos y exigencias muy concretas que también deben ser incluidas en la definición de la política empresarial de RS.

En el caso Latinoamericano y del Caribe, podemos mencionar los siguientes temas que, además de las cuestiones globales, deben ser considerados en un marco de RSE: la formalización de los negocios y el cumplimiento del marco legal; el fomento de la participación ciudadana y el respeto al derecho de asociación y de formación de sindicatos; la promoción de prácticas anticorrupción; la valoración de la diversidad de los colaboradores y de la equidad de género; la inclusión de discapacitados; el compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad de los colaboradores; la educación y concienciación ambiental de los colaboradores y la sociedad en general; la selección y evaluación de los proveedores y el apoyo al desarrollo de éstos; la política de comunicación comercial y de transparencia con los clientes; el fomento al desarrollo comunal; y el apoyo a iniciativas sociales gubernamentales (Ethos, 2006 y Ethos/Sebrae, 2006).

Sin embargo, no podemos decir que estos temas están presentes únicamente en las sociedades de América Latina y del Caribe. En muchas publicaciones acerca de posibles indicadores de RSE vemos una convergencia temática, tanto en las regiones más desarrolladas como en las regiones de países en vías de desarrollo. Lo que podemos afirmar es que el trato específico de estas cuestiones sociales en cada país permite un enfoque local o regional de la RSE, contextualizándola y adaptándola a las especificidades locales y regionales.

Otra especificidad regional de la RSE es la cuestión de la inclusión de los segmentos de bajos ingresos en los mercados (Peinado-Vara, 2006). En el contexto regional, esta inclusión puede ser considerada como una responsabilidad de la iniciativa privada, que al mismo tiempo les genera una gran oportunidad de negocios. La oportunidad de crear valor social a partir de iniciativas de mercado como las propuestas en los casos de Tierra Fértil y PALÍ, y varios otros casos sobre SBI documentados por la red SEKN, representa en sí misma una alternativa poderosa ya que concilia los intereses del sector privado y de los grupos de bajos recursos o tradicionalmente excluidos.

Aunque el movimiento de la RSE ya puede considerarse una fuerza visible en la región, aún falta bastante camino por recorrer. Para muchos empresarios latinoamericanos la RSE continúa siendo un concepto relacionado con la filantropía. La documentación de nuevos estudios de caso y la influencia que puedan ejercer las compañías transnacionales, y los representantes de la sociedad civil y del gobierno, jugarán en los años venideros un rol clave en el cambio de esta concepción. A pesar de no haber aún una masa crítica de empresas de la región comprometidas con la RSE, los casos descritos en este libro reflejan una creciente preocupación del sector privado de la región por sistematizar e integrar a su estrategia central este tipo de prácticas.

Otra línea de investigación que debe profundizarse para avanzar en el proceso de incorporación de la RSE en el medio empresarial de la región es el establecimiento de un marco conceptual que vincule a la responsabilidad social y los negocios con los segmentos de bajos ingresos. Todavía no queda muy claro cuáles son las conexiones existentes entre estas dos líneas de investigación académica y hasta qué punto las prácticas de negocios con los segmentos de bajos ingresos siguen la misma lógica de las prácticas de negocios responsables. En otras palabras, ¿Están los negocios con los segmentos de bajos ingresos basados en prácticas socialmente responsables capaces de generar simultáneamente valor social y económico? O ¿Debemos pensar en los negocios con los segmentos de bajos ingresos meramente en términos de expansión de mercados y del consumo?

En general, la información disponible acerca de la implementación de la RSE en América Latina y el Caribe todavía no es suficiente. Al igual que en otras regiones del mundo, hace falta el desarrollo de indicadores de desempeño en RSE, que permitan tener un estándar para la medición del desempeño social y ambiental de las compañías, y de los beneficios para el negocio derivados de las prácticas responsables. Además de realizar esfuerzos por tener un estándar de indicadores, también será importante documentar más casos que validen el argumento empresarial de la RSE. La documentación de nuevos casos enfocados en sectores o industrias - por ejemplo casos del sector textil, azucarero, minero, turismo, etc. - permitirá avanzar la frontera del conocimiento en el terreno de la RSE, y en particular sobre el vínculo entre este tipo de prácticas y la competitividad.



## 1. La metodología de estudio de caso

La metodología de investigación utilizada en los nueve casos presentados en este libro fue el método de estudio de caso. Un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, aplicando una metodología cualitativa descriptiva (Yin, 1994). Una investigación basada en el método de estudio de caso trata de estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de informaciones, con datos que deben converger hacia el propósito central de la investigación. El método de estudio de caso se beneficia también del desarrollo previo de marcos teóricos y conceptuales que guían la recolección y el análisis de las informaciones obtenidas. El método de casos es una herramienta de investigación muy valiosa sobre todo en las ciencias sociales, y por tanto muy útil para facilitar el desarrollo de teorías para la administración de empresas.

Para efectos de este proyecto, la investigación bajo el método de casos permitió recoger nuevas evidencias acerca del vínculo existente entre las prácticas de RSE y la competitividad de la empresa. El método de casos, ofrece la ventaja de obtener hallazgos que podrían ser difícilmente perceptibles bajo métodos estadísticos u otros métodos cuantitativos. Hay muchas maneras de explicar el mundo de las organizaciones. El método de casos, resulta atractivo por su realismo, y por su carácter exhaustivo, e integrador de las distintas áreas que componen una organización y de los distintos grupos de interés con los que ésta se relaciona.

Una vez seleccionada la muestra de casos, la realización de los estudios comprendió la recolección de información, evidencias y datos que permitieron responder a cabalidad las preguntas de investigación, para lo cual se llevaron a cabo visitas y entrevistas a los directivos y empleados de las empresas objeto de estudio y a los grupos de interés (*stakeholders*). Con toda la información obtenida en la investigación de campo, se realizó la escritura de los casos. En suma, las etapas de la elaboración de los estudios de caso fueron las siguientes:

Etapas 1: Recopilación de la información secundaria de las empresas seleccionadas, sistematización y análisis de la información sobre la RSE;

Etapas 2: Aplicación de entrevistas semi-estructuradas a un mínimo de personas al interior de las empresas y análisis de marco de las entrevistas semi-estructuradas realizadas.

Etapas 3: Análisis, sistematización y redacción de los estudios de caso.

El punto de partida de cada uno de los estudios de caso fueron los temas centrales, y sus respectivas preguntas de investigación, desarrollados en el ámbito de un protocolo de investigación.

## 2. El protocolo de investigación

Teniendo en cuenta el foco particular de esta investigación, y con base en la experiencia de INCAE en el área de RSE, y en la experiencia de los procesos de investigación seguidos por la red SEKN en sus dos primeros ciclos investigativos (2001-2005), se desarrolló un grupo de preguntas guía que abordaron los siguientes temas centrales:

1. Motivaciones de las empresas para adoptar prácticas de RSE;
2. Operacionalización de las prácticas de RSE;
3. El valor creado para el negocio: beneficios de la RSE desde la perspectiva de la empresa; y
4. El valor creado para la sociedad (valor social y valor ambiental).

Aunque el énfasis de la investigación estuvo centrado en la creación de valor para el negocio (efectos directos o indirectos de las prácticas de RSE en variables como ingresos, costos, valor de los activos, o riesgo), se exploró también las motivaciones de las empresas para incorporar prácticas de RSE, las formas en que operacionalizaron este tipo de prácticas, y las evidencias de creación de valor social (y ambiental). La razón para abordar también esos temas fue lograr un entendimiento más profundo de la dinámica al interior y exterior de la empresa en el proceso de ejecución y continuidad de las prácticas de RSE, y sobre todo de cómo es que fluyen las relaciones y efectos de estas prácticas hasta incidir en la competitividad de las empresas, y en la creación de valor para las sociedades.

Los temas y las preguntas centrales en torno a las cuales se desarrollaron los estudios y que, tal como se señaló en los párrafos anteriores, sirvieron como marco para esta investigación, fueron las siguientes:

### 1. Motivaciones de las empresas para adoptar prácticas de RSE

- ¿Por qué la organización realiza prácticas de RSE? ¿Cuáles han sido las motivaciones principales (valores de los propietarios, razones competitivas, etc.)?
- ¿Las motivaciones principales para adoptar prácticas de RSE se han debido a presiones o amenazas del entorno (ONGs, comunidad internacional, gobiernos, requisitos de multinacionales, requisitos para acceder a mercados internacionales, etc.)? ¿De qué forma estas presiones del entorno han afectado o afectan a la empresa?
- ¿Cuáles han sido las fuentes de origen de los programas o proyectos de RSE: la alta gerencia, la gerencia media, los empleados, algún otro origen?
- ¿Qué otros factores fueron determinantes para que la empresa adoptara prácticas de RSE?
- En el caso de que las motivaciones originales para adoptar prácticas de RSE hayan sido de tipo filantrópico, ¿En qué momento se cambió el enfoque filantrópico a uno más estratégico? ¿Por qué se dio este cambio, y como fue el proceso de cambio?

## 2. Operacionalización de las prácticas de RSE

- ¿Cuáles son los principales proyectos o programas de RSE que tiene la empresa?
- ¿Cómo se relacionan las prácticas de RSE con la estrategia global de la empresa (ej. son parte de la misión, visión, valores, estructura organizativa, etc.)?
- ¿Cómo fue el proceso de operacionalización de los proyectos o programas de RSE? ¿Qué adaptaciones internas se necesitaron (ej. de dirección, de cultura, de gobernanza y control, de personal, de procesos, de estructura, etc.)?
- ¿Qué barreras o problemas encontraron en el proceso de operacionalización (ej. barreras culturales internas, de recursos financieros o humanos, barreras culturales externas, etc.)?
- ¿Cuáles fueron los factores de éxito en el proceso (ej. compromiso de los directivos y el personal, alineamiento con la estrategia central del negocio, alianzas, etc.)?
- ¿Qué tipo de estructura organizativa utiliza la empresa para llevar a cabo sus prácticas de RSE? ¿Utiliza la misma estructura de la empresa, han creado nuevas instancias de gobierno, o cuentan con entidades independientes (fundaciones, etc.)?
- ¿La empresa dispone de recursos financieros y humanos presupuestados anualmente para implementar los proyectos o programas de RSE? ¿Cómo se distribuyen los recursos financieros para la implementación de RSE (montos estimados por área o iniciativa de RSE)?
- ¿La empresa cuenta con herramientas para medir su desempeño en RSE? ¿Qué herramientas (ej. indicadores de RSE, sistemas de gestión, reporte de sostenibilidad, etc.)?
- ¿En el proceso de operacionalización de las prácticas de RSE, la empresa ha emprendido alianzas o esfuerzos de colaboración? ¿Cuáles han sido esas alianzas?
- ¿Qué impulsó a la empresa a formar parte de esa relación de colaboración (ej. minimizar costos de transacción, mejorar el posicionamiento estratégico, adquirir un aprendizaje organizacional valioso, etc.)?
- ¿Qué retos enfrentó la empresa al trabajar de modo conjunto con otras organizaciones? ¿Cómo manejó o superó tales retos?

## 3. Valor creado para el negocio: beneficios de la RSE desde la perspectiva de la empresa

- De los proyectos o programas de RSE que tiene la empresa, ¿Cuáles son los que han generado beneficios para el negocio? ¿Por qué?
- ¿Se puede afirmar que como consecuencia de las prácticas de RSE la empresa ha logrado alguno de los siguientes beneficios?:
  - Acceso a mercados internacionales;
  - Obtención de un precio Premium para sus productos;
  - Reducción de costos operativos;
  - Reducción de costos financieros;
  - Eficiencia operativa (ej. a través de ecoeficiencia, incorporación de tecnologías ambientalmente amigables, etc.);
  - Incremento en el valor de activos;
  - Mejor gestión de los riesgos;

- Mejores relaciones con el gobierno; u
- Otros beneficios.
- ¿Cómo es que los proyectos o programas de RSE han logrado tener uno o más de los beneficios antes mencionados? ¿Cuáles han sido las conexiones directas o indirectas entre las acciones de RSE y estos beneficios?
- ¿Hay forma de obtener evidencias cuantitativas (ej. a través de registros de la empresa) que permitan verificar los beneficios para el negocio generados a raíz de las prácticas de RSE?
- En el caso que la empresa mantenga alianzas o esfuerzos colaborativos como parte de sus iniciativas de RSE, ¿Cuáles han sido los beneficios para el negocio de estas alianzas? ¿La alianza o colaboración generó complementariedades o sinergias? ¿Hay forma de obtener evidencias cuantitativas de los beneficios obtenidos?
- ¿La empresa cuenta con alguna certificación social o ambiental? En caso de tenerla, ¿Cuáles han sido los beneficios para el negocio de esta certificación (ej. acceso a mercados más sofisticados, mejoras en la eficiencia operativa, etc.)?

#### 4. Valor social creado

- ¿Las iniciativas de RSE implementadas han permitido mejorar la calidad de vida de algunos de los siguientes grupos de interés? ¿De qué manera?
  - Empleados,
  - Proveedores,
  - Clientes,
  - Comunidad circundante,
  - Sociedad en general, y
  - Otros.
- ¿Existen indicadores concretos que evidencian las mejoras en la calidad de vida de alguno de estos grupos? ¿Qué indicadores?
- ¿Las iniciativas de RSE han generado beneficios para la sociedad como ayuda a los que están temporalmente debilitados o que carecen de voz, la mitigación de los efectos colaterales indeseables de la actividad económica, o eliminación de las barreras que obstaculizan la inclusión social?
- ¿Las iniciativas de RSE han permitido contribuir a la solución de problemas sociales o ambientales prioritarios? ¿Cuáles han sido los problemas prioritarios a cuya solución se ha contribuido?
- ¿La empresa ha recibido premios, o reconocimientos públicos por su labor de contribución a la comunidad, mejor empleador, o alguna otra?

Además se obtuvo la siguiente información general de la empresa estudiada:

- Actividad principal;
- Tamaño de la organización (número de empleados);
- Ingresos anuales (consolidada en millones de dólares estadounidenses);
- Utilidades (siempre que fue posible);
- Ámbito geográfico de actuación (local, nacional, multinacional); e
- Industria: servicios financieros, agroindustria, minería, textil, etc.

### 3. La selección de los casos

Los criterios definidos para la selección de los casos potenciales fueron los siguientes:

- Casos que permitan ejemplificar con claridad una de las 9 situaciones recomendadas por el BID:
  1. Prácticas de RSE en una empresa con participación mayoritaria de mercado;
  2. Prácticas de RSE en una empresa del sector público;
  3. Caso de empresa enfocada en la “base de la pirámide” como clientes que incluya ciertas prácticas de RSE destacables con beneficios para ambas partes;
  4. Caso de empresa enfocada en la “base de la pirámide” como proveedores que incluya ciertas prácticas de RSE destacables con beneficios para ambas partes;
  5. Caso de empresa cuyas prácticas de RSE le han permitido vender a un precio más alto (o a un segmento dispuesto a pagar un Premium);
  6. Caso de empresa que debido a sus prácticas de RSE ha conseguido reducir riesgos o gestionarlos mejor;
  7. Caso de empresa que haya reducido sus costos financieros como resultado de sus prácticas de RSE;
  8. Caso de empresa que haya conseguido una producción más eficiente / incrementos de la productividad como resultado de prácticas de RSE; y
  9. Caso de empresa que haya incrementado el valor de los activos (tangibles o intangibles) como resultado de las practicas de RSE.
- Que ofrecieran evidencias claras de creación simultánea de valor para el negocio y valor social.
- Que contasen con sistemas de medición internos para facilitar la obtención de evidencias que validaran la relación de causalidad entre las prácticas de RSE y la competitividad del negocio.
- Que las prácticas de RSE estuvieran integradas a la estrategia del negocio (formasen parte de la misión, y estructura organizativa de la empresa).
- Que hubiesen obtenido premios o reconocimientos públicos relacionados al tema (mejor empleador, mejor gestión ambiental, mejor proyecto de contribución a la comunidad, etc.).
- Qué hubiesen obtenido algún tipo de certificación social o ambiental.

Además de haber tenido en cuenta que cada uno de los casos potenciales fuera idóneo para ejemplificar una de las 9 situaciones antes indicadas, y que cumpliera en la medida de lo posible con los otros criterios de selección, se evaluó el país de origen de cada caso, con la finalidad de tener la mayor representatividad posible de América Latina y el Caribe. Otro aspecto que influyó en la decisión de la elección de los casos fue la búsqueda de una adecuada representatividad según el sector de actividad económica de la empresa (ver Cuadro A.1). Con relación al tamaño de la compañía se incluyó dos empresas del segmento de las PyMES (ver Cuadro A.2).

**Cuadro A.1** Empresas seleccionadas distribuidas por sector y sub-sector económico.

Sector económico		Empresa
Agropecuario	Azucarero:	Ingenios Pantaleón
	Agrícola:	Programa Tierra Fértil (Hortifruti)
	Agrícola/Comercial	San Cristóbal Coffee Importers / Cafés Sustentables de México
Industrial	Cementero	Cementos Lima
	Energético	British Petroleum Trinidad y Tobago
	Reciclaje	RECYCLA Chile
	Infraestructura	Empresas Públicas de Medellín
Servicios	Comercial	Supermercados PALÍ
	Financiero	ABN AMRO Real

**Cuadro A.2** Empresas seleccionadas distribuidas según tamaño.

Tamaño	Empresas
Empresas grandes y Corporaciones Transnacionales	(7): British Petroleum Trinidad y Tobago, Empresas Públicas de Medellín, ABN AMRO Real, Cementos Lima, Ingenios Pantaleón, Supermercados PALÍ, Programa Tierra Fértil (Hortifruti)
Empresas pequeñas y medianas	(2): San Cristóbal Coffee Importers / Cafés Sustentables de México, RECYCLA Chile

En el Cuadro A.3 se resume las 9 empresas escogidas para los estudios de caso, las situaciones que ejemplifican y el país o países de la región donde opera la empresa.

**Cuadro A.3** Las 9 empresas escogidas para los estudios de caso

País o región							
Situaciones ejemplificadas	Brasil	Centro- América	Chile	Colombia	México	Perú	Trinidad y Tobago
1. Prácticas de RSE de una empresa con una participación de mercado mayoritaria							bp TT
2. RSE de una empresa del sector público				EPM			
3. Caso de empresa comercializando en la BoP – Clientes		PALÍ (CR, NIC)					
4. Caso de empresa comercializando en la BoP – Proveedores		Tierra Fértil (CR, NIC, HON)					
5. Caso de empresa cuyas prácticas de RSE le han permitido vender a un precio Premium					SCCI / CSM		
6. Caso de empresa que debido a sus prácticas de RSE ha conseguido reducir riesgos o gestionarlo mejor						Cementos Lima	
7. Caso de empresa que haya reducido sus costos financieros como resultado de sus prácticas de RSE	ABN AMRO Real						
8. Caso de empresa que haya conseguido una producción más eficiente (incrementos de la productividad) como resultado de prácticas de RSE		Ingenios Pantaleón (GUA, NIC)					
9. Caso de empresa que ha incrementado el valor de sus activos (tangibles y/o intangibles) como resultado de las prácticas de RSE			Recycla Chile				

## LISTA DE COLABORADORES

La realización de este libro ha sido posible gracias al trabajo de numerosos académicos e investigadores, que desde sus diferentes áreas de especialización, contribuyeron a la investigación que se cristalizó en las páginas que siguen. Se enumeran a continuación por orden alfabético:

### **Karina Caballero,**

M.B.A. de INCAE e Ingeniera Industrial egresada de la Universidad de San Pedro Sula, Honduras, donde se tituló bajo la modalidad de excelencia, por méritos académicos. Actualmente se desempeña como consultora independiente para varias organizaciones entre éstas el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE donde ha participado en proyectos de diversa índole, entre éstos la escritura de un caso para la colección del Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Anteriormente, trabajó en Banco Hondureño del Café, como analista financiero.

### **Cristián Cortés,**

MBA de INCAE, es Director Ejecutivo del Centro de Competitividad de la Universidad del Pacífico de Chile. Entre el año 1992 y 1996 fue empresario en la industria de la seguridad para el trabajo. Entre los años 2000 y 2005 fue investigador del CLACDS-INCAE, donde participó en diversos proyectos e investigaciones cuyo eje principal fue la competitividad y las Pequeñas y Medianas Empresas. Desde el año 2005 es consultor y académico en las áreas de innovación y emprendimiento, enfocándose principalmente en la forma en que las micro y pequeñas empresas de manera asociativa, pueden generar productos y servicios de alto valor para el mercado nacional y mundial.

### **Juliano Flores,**

M.B.A. de INCAE, es investigador del CLACDS-INCAE y coordinador del proyecto SEKN en la misma institución. Desde inicios del 2004 ha estado involucrado en varias investigaciones sobre responsabilidad social de la empresa, habiendo sido coautor de siete publicaciones sobre el tema, que incluyen dos capítulos para dos libros publicados por Harvard University Press. También participó directamente en el proceso de desarrollo del marco conceptual e indicadores de responsabilidad social empresarial para Costa Rica. Su principal área de interés en investigación es la responsabilidad social de la empresa, y temas estrechamente ligados a ésta como son la inversión ética, los emprendimientos sociales, y la competitividad responsable.

### **Connie J. González,**

Master en Estudios Latinoamericanos y Ciencias Políticas de la Universidad George Washington. Investigadora para el CLACDS-INCAE en su Cátedra de Pobreza y Gerente de Administración para su Programa de Microfinanzas. También, está coordinando el Centro de Liderazgo y Desarrollo de Mujeres y traduce para CLACDS e INCAE. Anteriormente fue consultora en los programas latinoamericanos del Open Society Institute en Washington DC, una ONG enfocada en el desarrollo de la democracia, y trabajó en Kissinger McLarty Asociados, una firma privada de consultoría estratégica internacional.

**Julio Guzmán,**

Ph.D. en Economía Agrícola y Protección Ambiental de la Universidad de Giessen en Alemania y Máster en Manejo Ambiental de la Universidad de Duke en Carolina del Norte (Programa de Economía y Política en Recursos Naturales). Desde 1992 se desempeña como consultor en desarrollo sostenible y medio ambiente para varias organizaciones entre éstas el CLACDS-INCAE y, ha ocupado diversos cargos como coordinador de proyecto para organismos internacionales en América Latina, entre ellos el BID, Banco Mundial, FAO, PNUD, GTZ y OEA. Posee mucha experiencia en temas de desarrollo sostenible, medio ambiente, agricultura y, diseño, evaluación, coordinación y manejo de proyectos.

**Mariella Hernández Salazar,**

Lic. en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, candidata a M.B.A. de INCAE e investigadora del proyecto SEKN. Desde el 2003 ha participado en varias investigaciones sobre responsabilidad social empresarial, incluyendo el caso "Cementos Lima: construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social", el mismo que posteriormente fue publicado por el David Rockefeller Center of Harvard University y el BID en el libro "Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamérica". Sus principales áreas de interés en investigación son la responsabilidad social empresarial, negocios con la base de la pirámide y temas ligados con la gestión empresarial y competitividad responsable.

**John C. Ickis,**

M.B.A., D.B.A. de Harvard University, es profesor titular de INCAE en las áreas de organización y estrategia. En INCAE ha desempeñado los cargos de Director de Investigación, Director Académico, Decano de la Escuela de Administración en Alajuela, Costa Rica y Decano del Campus Francisco de Sola en Montefresco, Nicaragua. Fue además Presidente de la firma consultora internacional J.E. Austin Associates, Inc., CEO-fundador de J.E. Austin d.o.o. en Zagreb, Croacia y Chief-of-Party para USAID de la Iniciativa de Competitividad de Croacia. El Dr. Ickis es co-autor del libro "Beyond Bureaucracy" y ha publicado en Harvard Business Review y World Development. Es miembro de "Who's Who in Finance and Industry" y "Who's Who in the World". Además, recibió la ciudadanía honorífica de Soweto, Suráfrica.

**Bernard Kilian,**

Master en Ciencias Agrícolas con énfasis en economía y Ph.D. en Economía de Recursos Ambientales de la Universidad de Hohenheim, Alemania. De 2000 a 2002 tiene a su cargo el proyecto económico dentro de un macro proyecto nacional en Alemania denominado agricultura de precisión. Durante esto periodo también impartió diversos cursos a nivel de postgrado en la Universidad de Hohenheim. Fue profesor visitante en la Universidad de Minnesota en 2000 y 2001. Desde inicios de 2003 el Dr. Kilian forma parte de la Fundación de CIMS con sede en INCAE, Costa Rica. Actualmente es el Gerente de Producción e Investigación de CIMS y ha liderado en numerosas investigaciones de mercado, principalmente sobre café, frutas, carne, vino y soya en los mercados de los Estados Unidos y Europa. En mayo 2005 se incorporó como miembro de la facultad de INCAE, enseñando Microeconomía y Gerencia de Operaciones.

**Francisco Leguizamón,**

es profesor titular de la facultad de INCAE, en donde se ha desempeñado como Decano y Director Académico en el Campus de Nicaragua. Es autor de dos libros: “El Extensionista Empresarial: Un Vínculo para el Desarrollo” (1987) y “El extensionista Empresarial Emerge: procesos de formación” (1991). Posteriormente colaboró como co-investigador de país para el libro “Culture, Leadership and Organizations”, dirigido y editado por Robert J. House (2004). Más reciente colaboró como miembro del equipo INCAE de la red SEKN En la preparación del libro “Alianzas sociales en América Latina” (2005) y en la preparación del capítulo II: “Liderazgo en Emprendimientos Sociales” del libro “Gestión efectiva de Emprendimientos sociales” (2006) otro proyecto colectivo de investigación de la red SEKN. Su más reciente colaboración se encuentra en “Building New Business Value Chains with Low Income Sectors in Latin America, que forma parte del libro “Business Solutions for the Global Poor. Editado por John Wiley & Sons, Inc. (2007).

**Enrique Ogliastrì,**

Ph.D de la Universidad Northwestern, enseña Negociación, Organización, Estrategia y Empresa y Sociedad en el INCAE y en el Instituto de Empresa, España. Fue profesor investigador en la Universidad de los Andes durante 25 años y en Harvard durante cuatro; también ha sido Profesor Visitante en el Japón y Francia. Ha publicado 15 libros y es un investigador activo. Ha realizado investigaciones especializadas en campos interdisciplinarios sobre la clase dirigente y el poder regional en Colombia, las crisis y etapas en el desarrollo del ser adulto, la historia y estrategia de empresas, la relación entre cultura y gerencia, la relación entre empresa y sociedad, y procesos de negociación intercultural.

**Estrella Peinado-Vara,**

es Oficial de Operaciones del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Trabaja en el BID desde 2002 donde se ha centrado en tareas de desarrollo del sector privado, responsabilidad social y ambiental de las empresas con un especial enfoque en micro, pequeñas y medianas empresas. Antes del BID trabajó en la Cámara de Comercio Española en Londres y en la Oficina Comercial de la Embajada Española en Australia. Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, con una maestría en Gestión y Dirección de Comercio Exterior y un MBA de Georgetown University.

**Imre Petry,**

Master en Economía de la Universidad Carl von Ossietzky en Oldenburg, Alemania. Es investigador en el proyecto BID/INCAE de Responsabilidad Social Empresarial. También trabaja como consultor en proyectos de nuevas tecnologías de información y comunicación, desarrollo social y rural, y planes de negocios. Ha realizado investigaciones interdisciplinarias acerca de los nuevos movimientos sociales en Brasil y Alemania. Sus principales áreas de interés son la interacción del sector público con las organizaciones de la sociedad civil, el desarrollo de mecanismos de participación ciudadana por medio de la acción colectiva y el tema de la cultura política.

**Lawrence Pratt,**

Master en Administración Privada y Pública de la Universidad de Yale. Director Adjunto del CLACDS-INCAE, en Costa Rica. Dirige los programas de desarrollo sostenible del CLACDS y enseña Estrategia Ambiental, Desarrollo

Sostenible, y Política Ambiental en los programas de maestría y ejecutivos de INCAE. El profesor Pratt ha sido fundador y director del Proyecto Ecobanking, que goza de reconocimiento internacional, así como del Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS). La investigación del profesor Pratt se concentra en incorporar la sostenibilidad al posicionamiento estratégico de los países, las industrias y las empresas. En el ámbito internacional ha ofrecido múltiples conferencias sobre negocios sostenibles y sobre el diseño de políticas para promover la ventaja competitiva con base en la sostenibilidad. Por otra parte se desempeña como asesor y consultor de diversas organizaciones multilaterales, así como de empresas de manufactura, recursos naturales y servicios financieros en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

**Regina Scharf,**

Lic. en Periodismo de la Universidad de São Paulo y Master en Periodismo del Instituto de Altos Estudios en Periodismo de la Universidad de Navarra. Es columnista de la revista Página 22 publicada por la Fundación Getúlio Vargas, Brasil. Tiene más de 20 años de experiencia en cuestiones de medioambiente, con trabajos realizados para el periódico Gazeta Mercantil, la revista Veja y la Radio France Internationale. Ha realizado diversas consultorías para empresas y trabajó como analista de riesgos socioambientales del banco ABN AMRO Real. Es autora del “Manual de Negocios Sostenibles” (Amigos de la Tierra/Fundación Getúlio Vargas, 2004) y coautora de libros acerca de desarrollo sostenible. Recibió diversos premios periodísticos, como el Premio Ethos en 2004 y el Premio Reuters-UICN/América Latina en 2002.

**Kira Schroeder,**

Ing., estudió Economía Agrícola en la Universidad de Costa Rica y Psicología en la Universidad Autónoma de Centroamérica. Ha trabajado como gerente comercial para empresas exportadoras de banano, especializada en el mercado europeo, y en la producción de café orientada a la alta calidad. Desde 1999, la Ing. Schroeder fue nombrada como Traductora Oficial del Ministerio de Relaciones Externas y Culto para los idiomas Español e Inglés. Ingresó a CIMS en 2006 y se encarga del desarrollo y seguimiento de proyectos con énfasis en producción y mercados de productos sostenibles.

**Antonio Vives,**

Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo hasta junio del 2007. Actualmente es asesor de empresas a través de Cumpetere. En el BID ha ocupado múltiples cargos en la línea operativa, en actividades de accesoria y en posiciones gerenciales. Se especializa en responsabilidad social empresarial; financiamiento de infraestructura; desarrollo de mercados financieros y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas en economías emergentes. Es un prolífico autor, con múltiples publicaciones en RSE y financiamiento de empresas y proyectos de. Ha sido profesor de finanzas en las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en los Estados Unidos y en el IESA en Caracas. Tiene un Ph.D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales de Carnegie Mellon University.

Gracias también a **Gabriela de la Garza** (BID/FOMIN) por su inestimable ayuda en la revisión final y diseño del documento.

# Bibliografía y Referencias

- ABN AMRO (2006). *Informe Global de Sostenibilidad del Grupo ABN AMRO*. Amsterdam.
- ABN AMRO Real (2004). *Balance de Sostenibilidad del banco ABN AMRO Real 2003-2004*. São Paulo.
- ABN AMRO Real (2005). *Balance de Sostenibilidad del banco ABN AMRO Real 2004-2005*. São Paulo.
- ABN AMRO Real (2006). *Encuesta de Satisfacción del Cliente*. São Paulo.
- ABN AMRO Real. *Documento interno de ABN AMRO Real*. São Paulo.
- Altieri, M.A. (1999). "Multifunctional Dimensions of Ecologically-based Agriculture in Latin America". FAO/ Netherlands Conference on the Multifunctional Character of Agriculture. Países Bajos, 13-17 de septiembre.
- Anderson, C. y Bieniaszewska, R. (2005). "The Role of Corporate Social Responsibility in an Oil Company's Expansion into New Territories". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Marzo.
- ASAZGUA (2004). "La Caña de Azúcar es Bienestar y Desarrollo para Guatemala". Asociación de Azucareros de Guatemala, Presentación, Guatemala.
- Auger, P. et al. (2003). "What Will Consumers Pay for Social Product Features?". *Journal of Business Ethics*, Febrero.
- Austin, J. et al. (2004). *Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaboration of Businesses and Civil Society Organizations*. Boston: David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Austin, J. et al. (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Austin, J. et al. (2007). "Building New Business Value Chains with Low Income Sectors in Latin America". En Rangan, V.K. et al. (Eds.). *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*.
- BPTT (2006). *About BP Trinidad and Tobago*.
- BPTT (2005). *Briefing Paper on Trinidad and Tobago*.
- Burke, L. y Logsdon, J. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off". *Long Range Planning*, Agosto.
- Chatzidakis, A.; Hibbert, S. y Smith, A.P. (2007). "Why People Don't Take their Concerns about Fair Trade to the Supermarket: The Role of Neutralisation". *Journal of Business Ethics*, Septiembre.
- Chavarrí, R. et al. (2006). "Hacia un enfoque integral de RSE: La perspectiva Chilena". *Harvard Business Review América Latina*, Septiembre.
- Comisión Europea (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Green Paper Employment & Social Affairs, Luxemburgo.
- Contreras, Manuel E. (ed.) (2004). *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development: Experiences from Asia and Latin America*. Inter-American Development Bank, Washington.

- Corral, A.; Isusi, I.; Pérez, T. y San Miguel, U. (2006). *Contribución de las empresas al Desarrollo en Latinoamérica*. Washington: IADB. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=941366>.
- Correa, M. E.; Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. CEPAL, Serie: Medio ambiente y desarrollo, Santiago de Chile.
- Correa, M.E.; Gallopin, G. y Núñez, G. (2005). "Medir para gestionar la RSC". *Harvard Business Review América Latina*, Agosto.
- Crane, A. (2001). "Unpacking the Ethical Product". *Journal of Business Ethics*, Abril.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, Enero.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Elkington, J.; Emerson, J. y Beloe, S. (2006). "The Value Palette: A tool for full spectrum strategy". *California Management Review*, Invierno.
- Emerson, J. (2003). "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns," *California Management Review*, Verano.
- Empresas Públicas de Medellín (2006). *Balances financieros y sociales. Medellín*.
- Empresas Públicas de Medellín (2005). *Estudio Voz del Cliente*. Medellín.
- Equipo SEKN-Perú (2004a). *Cementos Lima, Informe Analítico*. Lima: Universidad del Pacífico / SEKN.
- Equipo SEKN-Perú (2004b). *Cementos Lima: construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico / SEKN.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*, 13 de Septiembre.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, Agosto.
- Hammond, A. (2004). "Technology, Globalization and the Poor". Washington: World Resources Institute Global Knowledge for Development Conference, October.
- Hart, S. L. y Sharma, S. (2004). "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination". *Academy of Management Executive*, Febrero.

- Hart, S. L. y Milstein, M. B. (2003). "Creating sustainable value". *Academy of Management Executive*, Mayo.
- Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing.
- Holme, R. y Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development.
- Husted, B. W. y Allen, D. B. (2000). "Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?". *Journal of Business Ethics*, Septiembre.
- Husted, B. W. y Allen, D. (2001). "Towards a Model of Corporate Social Strategy Formulation", paper presentado en la Social Issues in Management Division, Academy of Management.
- INCAE (2005). *Ingenio Pantaleón*. Alajuela: INCAE / SEKN.
- Ingenios Pantaleón (2000). *Informes Internos*. Guatemala.
- Ingenios Pantaleón (2003). *Informes Internos*. Guatemala.
- Ingenios Pantaleón (2006). *Informes Internos*. Guatemala.
- Ingenios Pantaleón Sugar Holdings (2005). *Pantaleón Sugar Holdings en el Siglo XXI*. Presentación, Guatemala.
- Ingenios Pantaleón (2006). *Folleto en Inglés*. Guatemala.
- Instituto AKATU (2007). *Pesquisa n.º 7 - 2006: como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente?*. São Paulo: Instituto AKATU.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social y Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2006). *Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial Para Micro y Pequeñas Empresas*. São Paulo.
- Kilian, B.; Jones, C.; Pratt, L. y Villalobos, A. (2006). "Is sustainable agriculture a viable strategy to improve farm income in Central America? A case study on coffee". *Journal of Business Research*, Marzo.
- Kosalos, J.; Luna, J. y Barrios, G. (2006). "Administración de la calidad del Café en Países Productores: Un acercamiento integrado para la sostenibilidad en México". SCAA 18th Annual Conference & Exhibition, Charlotte, North Carolina, Abril.
- Khagram, Sanjeev; Christin Hokenstad y Maria Cecilia Coutinho de Arruda (2004). "Ponga orden a la información social de su empresa". *Harvard Business Review América Latina*, Diciembre.
- Koljatic, M. y Silva, M. (2006). *Informe Analítico de RECYCLA*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Kotler, P y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Lewin, B.; Giovannucci, D. y Varangis, P. (2004). *Coffee Markets: New Paradigms in Global Supply and Demand*. Washington, D.C. The International Bank for Reconstruction and Development.
- Marrewijk, M. van (2003). "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Comunion". *Journal of Business Ethics*, Mayo.
- Martin, R. L. (2002). "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility". *Harvard Business Review*, Marzo.
- Micheletti, M. y Follesdal, A. (2007). "Shopping for Human Rights. An Introduction to the Special Issue". *Journal of Consumer Policy*, Septiembre.
- Moneda (2005). "Entrevista al Lic. Armando Boesche, Gerente General de la Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA)". El Periódico Financiero, Guatemala.
- Núñez, G. (2003). *La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible*. CEPAL/GTZ, Serie: Medio Ambiente y Desarrollo.
- Ogliastri, E. et al. (2007). *Manual de Responsabilidad Social de la Empresa: El Octágono de la RSE*. En prensa: Norma, San José.
- Paine, L. et al. (2006). "¿Se ajusta la conducta de su empresa a estándares de clase mundial?". *Harvard Business Review América Latina*, Septiembre.
- Peinado-Vara, E. (2006). "Corporate Social Responsibility in Latin America". *The Journal of Corporate Citizenship*, Primavera.
- Peinado-Vara, E.; Ramos, E. y Villanueva, M. (2007). *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*. Washington: IADB. Disponible en <http://www.iadb.org/csramericas/doc/empresasprivadas.pdf>.
- PNUD y PROhumana (2002). *Los Chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas - Análisis de la Encuesta MORI sobre 'Responsabilidad Social Corporativa'*. Santiago de Chile.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, Michael y Mark Kramer (2002). "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa". *Harvard Business Review América Latina*, Diciembre.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". *Harvard Business Review América Latina*, Diciembre.

- Prado, A. et al. (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. INCAE, Octubre.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Slade River: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C.K. y Lieberthal, K. (2003). "The End of Corporate Imperialism". *Harvard Business Review*, Agosto.
- Prahalad, C.K. y Stuart, L. (2002). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy + Business*.
- Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2002). "Serving the World's Poor, Profitably". *Harvard Business Review*, Septiembre.
- Pratt, L. (2005). Perspectiva de mercado: Cafés Diferenciados. SINTERCAFE 2005. Costa Rica, Noviembre.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York y Oxford: Oxford University Press.
- Stigson, B. (2003). "Empresarialismo, filantropía y desarrollo". *Revista INCAE*.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor Intangible de las Empresas*. Madrid.
- Vives, A.; Corral, A. y Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Washington: IADB. Disponible en <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PyMEs.pdf>.
- Vives, A. (2008). "Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries", *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No.1.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2003). *BP Trinidad and Tobago: Sustainable upstream development*. Suiza: Atar Roto Presse.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2004). *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza: una guía de campo*. Suiza: Atar Roto Presse.
- World Resource Institute (WRI) (2004). "Eradicating Poverty Through Profit - Track 5 (Session Summary Reports)". San Francisco: Eradicating Poverty Through Profit Conference, Diciembre 12-14.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zadek, S. (2005). "El camino hacia la responsabilidad corporativa". *Harvard Business Review América Latina*, Agosto.
- Zadek, S. (2006). "Corporate responsibility and competitiveness at the macro level - Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices". *Corporate Governance*.
- Zadek, S.; Raynard, P. y Oliveira, C. (2005). *Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices*. Londres: AccountAbility.
- Zadek, S.; Sabapathy, J. y Dossing, H. (2003). *Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action*. Londres: AccountAbility & The Copenhagen Centre.



En los últimos años, el tema de la responsabilidad social de la empresa (RSE) ha adquirido gran relevancia en el mundo entero y en particular en los países América Latina y del Caribe. Como muy bien caracteriza este libro, existen innumerables definiciones de lo que se entiende por RSE, pero la definición es relativamente menos importante, lo que importa es lo que hacen las empresas en la práctica por ser responsables. La concepción es solamente importante a la hora de preparar informes de responsabilidad, donde de entre las innumerables actividades de la empresa, se escogen las que encajan en el concepto que la empresa tiene de responsabilidad. Hay que destacar que esas prácticas también varían de país a país y de cultura a cultura, y tienen un papel diferente en cada contexto. En particular, deben situarse en el contexto de las políticas públicas y del desarrollo institucional del país. Así, las prácticas deben adaptarse al medio en el que se opera y la definición de lo que es responsabilidad de la empresa varía en cada contexto. Prácticas que pueden ser consideradas innecesarias, o hasta filantrópicas, en un país desarrollado pueden ser básicas en países en vías de desarrollo. La empresa puede verse forzada, para llevar a cabo sus negocios, a cubrir deficiencias en la prestación de servicios públicos. Siguiendo una definición muy rígida de la RSE, esto podría ser considerado un anatema, ya que las prácticas deberían ser parte integral de la estrategia empresarial y estar directamente relacionadas con el negocio de la empresa, y para los más puristas, deben contribuir, de una manera tangible, a los beneficios netos de la empresa.

Para nosotros, en el Banco Interamericano de Desarrollo, lo importante es que las prácticas responsables de la empresa sean sostenibles y contribuyan al desarrollo de la empresa y de la sociedad.



**Banco Interamericano de Desarrollo**  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)



**INCAE**  
[www.incae.edu](http://www.incae.edu)

Diseño: Studiografik  
Impresión: La Otra Mitad y Sistemas de Impresión, Guatemala